اللكتورعلى السلمي

السلوكالتنظيمي





# السُّلوك التَّظِيمَ ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

دكتورتلي لسينلي





الى مصدر الاشماع والثور . . . الى متبع الفسكر والمسلوم • • • الى معقل الحرية والوطنية . . .

الاهسماء . . .

الى الجامعة المعربة . . . الجامعة الأم . . . جاممة القناعرة



#### مقدمة الطبعة الأولى

تعتبر دراسة الادارة واعداد المذيرين من أهم المطلبات التي تحتمها مطلبة النتمية الاقتصادية والاجتماعية حيث يركز السبه الإساسي في تحقيق اهداف النبو علي الشركات والهيئات الانتاجية وكادك علي أجهزة الخدمات والهيئات المحكومية المسئولة من الدارة النتمية :

ولا تقصر دراسة الادارة وإمدار الديرين طي تعليل الوظاف الادارية المنطقة التخطيط والتنظيم والرقابة ، او توضيع الإساب الادارية المقورة المقورة المقورة والمساب الدارية المقورة و من يعزب السرون وجوداً المعلمات والطرق الوظائية إلى المناشئة في المتعاد القرارات و وإنها تعدد للشمل جانب ها ما يعن السؤك الإنسان والره في تحاساة المسابق والره في تحاساة المسابق المناسبة المسابق والرحية المسابق من التجارة أخرى ،

وتحتل الدراسات السلوكية حيزا وليسيا في طوم الادارة الحديثة حيث السلولة الانساقي عقصها «شيتركا في كافلة مطلسهو العمل الاداري » الأمر الذي يجمل الالتجاء الى الاسلوب العلمي في داسة اسباب السلولة الإنساز، ومثالهم والارادة ضرورة لا غني للادارة العصرية عنها »

أن الدراسة العليمة السحاول الانسماني وأن كانت هاية في مختلف المجتمعات العاصرة > 18 أنها آثار أهدية بالسبحة لتحليل الواقع الالاروق ممر "حيث كنت التجرية خلال السحاوات الماضية من أن مضاح التقدم ممر "حيث كنت التجرية خلال السحاوات الماضية من العراق ) مو الساولة المصلى والاحتى أن مان ما تعليم الله على والساولة المصلى والاحتى إن أن ما تعليم فيه معر من شكافات وما تعليم وليه من روافية وتر توقيف أن والسابى على السلولة التطييمي الاسان المعرى أن موقع السلولة التطييمية والسابات المعرى أن موقع السلولة التيليمين المناسات المساولة التيليمية المناسات المساولة التيليمية المناسات المعرف أن موقع السلولة التيليمية المناسات المساولة التيليمية المناسات المساولة المناسات المساولة المناسات الم

أن السلوك التنظيفي ممثلا في كل ما سبق من الماط وفيرها يعتبر اداة هامة اللتحول نحر: التقدم والتنمية والكفاءة أن هو التخد الجاها أيجابيا متوافقا مع الإهداف العامة متبئيا الصالح العام ، كما يمكن أن يتسبب من هذا السلوك التنظيمي آثار سالية مدمرة أن هو اتخذ الجاهات تكرس السالح الخاص الأفراد بمفهومه الضيق وابتميد من المساركة في المميل مراجل الجنمه الكبر .

أن دراسة السلوك التنظيمي وتحليل انهاطه نسهم في تفسير كثير من الظواهر المحيطة بنا والتي قد يحار الشخص العادي في محاولة فهمها . ولتذكر معا بعضا من امثلة هذه الظراهر :

يع تثاقل البائمين في مناجر القطاع المسام وعزوقهم عن خسدمة المصلاء والتماس الإعدار لعدم البيع حتى ولو كانت السلع التي يطلبها المملاء متدافسة.

خصد الوظف الصادى في اجهزة ودواوين الحكومة تعقيد الاجراءات
 أوسميب مهمة الواطنين وتكيينهم مستقة الحضور مرات ومرات ولتترات
 أطريقة يبنما يحتنم الجباز معاملاتهم بسرعة وبسهولة كما يتضح ذلك
 خين كون مناكر واستعة كبيرة .

خ مظاهر الاهمال والتكاسل واللامبالاة البادية على وجوه العاملين ق
 كثير من مواقع العمل بالمكومة والقطاع العام ،

 شظاهر التسبيب وصسور الإنجراف المختلفة التي تؤخر بها المسعف يوميا وتحفل بها تقارير أجهزة الرقابة وتشمل فثات مختلفة من العاملين على جميع المستويات.

إلى نفس الوقت نافظ مناهر أخرى الساوك التنظيمي الإيجابي إلفهالي
 الأواد جهادات آخرين ينتبون نفس الوطن ويسينون ذات القروف
 الأواد جهادات آخرين بنتبون نفس الوطن ويسينون ذات القروف
 العلمين المسريان حين يضرجون الهبل في اهارات خطرجية تبيد صورة.
 مشراتهم المسابق المبادرات في الوكتهم حين يعطون في
 مطراتهم المصرية بشاهرون بعصورة أخرى قد تكون اقل اشراقا حين
 تصورة المدرس القصوصية!!
 المسرعة علا المدرسة المدرسة

مرة آخرى انظر الى الطبيب كيف يمامل موضاه فى المستشفى الحكومى
 المجانى ، وكيف يعامل ذات الريض أن هو ذهب إلى هيادته أو مستشفاه
 الشاص !

# واخيرا هل تتسامل عن تفسير لنهاون الفود وهدم مبالاته اذا احترقت
سيارة النقل العام أو حين يتممه مواطن تعريق القامه بتلك السيارة
العامة بينما هو يحافظ بشدة على سيارته الخاسة ولا يطبق أن يرى
پها خدنما بسيطا!

ان طاك المظاهر جيما تكتف لنا من مامل مشترق فيها جيما (كما في غيرها ) هو السابول الذي يبدر من فرد أو جعامة في قاطان طرف من في السابول هو المسابول المسابول القائدة ، او مدى الفتال فيه ، ويغفى النظر عن أن هناك جوامل وعامل أخلاه ، او مدى الفتارة في تعديد النجاح والفتران الان السابول المبرى بعالم حالات العوامل جيمها معا بعجام دراسته والتعرف على اسبابه ودواقعه أمرا أساسيا في العمل من اجل ودلع الكافر المنتقدات .

ولشدا في مصر نيتم بدرجة راضعة باسر صداه العراصة العلمية المنطقية في قدام العراصة العلمية معتر صكلات البطورة ولليقة ويصده الرويق وصفة كلماء العمل في أجهزة العرفة واقتطاع العام عقبات على المؤلى التعبية ومساد لتشبت العبودة وتعبيج الاستطارات . وقد باشاء محلوات مدينة عن اجل محلوات مدينة عن اجل محلوات مدينة عن اجل محلوات العرفة الأدام المواجعة المنطقة . فقى بابدا محلوات المواجعة المحلومي ع. . و تتابعت عليه على المحلولات من و الاستطارة العدادي المحلولات من و الاستطارة المحلولات المحلولات المحلولات المحلولات المحلولات المحلولات المحلولات المحلولات المؤلفة المؤلفة المنطقة المواجعة المحلولات الم

رق جميع المعاولات لم تكن التناقع المتفقة على مسترى الشعارات المرفومة ولا مسترى الاصال المقردة عليها . ولم يكن الهيب في ثلاث المعاولات اعتقارها الرم الاحسن العليمة السليمة » أو تستمه تكادة اقتالين عليها بقدر ما كانت الشنكة أنها اصطفحت في جميع الاوقات بالماط سلوكية غير متجاورة من كانت الشنكة النها المطلعت في جميع الاوقات بالماط سلوكية غير متجاورة

ومن تم قان عتمرا اساسيا في التخطيط والاهاد لمطيبات التطوير الادارى في مصر السرحة المجدية ينبغي ان يكون الدراسة التحليلية والتخو الموضوعي لانماط الساول التخطيعي وصحدادات ، من أجل تحديد المداخل الصحيحة للتعامل معه بقصد تغييره في الانجاهات المحابية لاهداف التنمية والتطر

ولمان تعربتنا الأخرة فيما سمى بالانتساط تدانا على اهمية التجليل المالية هما المحلة التجليل المحلفة المسالية المحلفة المسالية أمالية هما المحلفة المسالية المحلفة المح

وستهدف هذا الكتاب أن يطرح قضايا السلوك الانسان من حملالم التركيز على أحد انعاطه واشكاله الهامة وهو السلوك التنظيمي ، أي سلوك الأفراد والجماعات الثناء العمل بالمنظمات المختلفة من حكومية أو التناجية أو غيرها .

- . وتعتمه دراستنا للسلوك الإنساني في خلاقته بالادارة على عيدة اسس علمية نزى ابضاحها في هده القدمة حتى تسهم في ابراز المنطق الإساسي المكتاب:
- ان المعلوك الانساني ظاهرة متكاملة متكون بتاثير عوامل ومحددات فيتلغة بعضها ذاتي يتبع من الانسسان نفسه ، ويأتي بعضها الاخر من البيئة الحيطة بالانسان ،
- ان أأسلوك الانساني ظاهرة حية متجددة لا تنوقف عن الحركة والبغي
   لتنالام مع الظروف المحيطة بها أن لتحاول التأثير في طلك الظروف بما
   بيحملها متوافقة مع منظبات الفرد واهدافه ب
- أن النطوك الانسائي ليس معلا عشواليا ، بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية في أغلب الأحيان يعاول الانسان من خلالها الوصسول الى أهداف ونتائج معينة يمتبرها ذات أهمية خاصة .
- ان الساول الانساني في خلاصته عو مجموعة من عمليات الإخار والمطاء
   أو التأثير التبادل بين الغرد وبين غيره من الأفراد أو الجماعات . .
- أن النساوك الانساني ظاهرة يمكن دراستها باسلوب علمي ينتج تعنيهات تصلح أساسا تتفسير مظاهر الساوك المختلفة والتنبؤ باشكاله المستقبلة .
- ان القدرة العلمية على دراسة الساولة الانسسائي رتفسيره والتنبؤ به مي الاداة التي تعكن الادارة من اكتساف السبل المصحيحة للتأثير في الساول والسيطرة عليه لكي يتخذ الانجاعات الايجابية المتوافقة مع اعداف الانتاب.
- وفي ضوء هذه الأسس المسامة تتجه دراستنا الى تحقيق الربط المضوى بين التحليل العلمي الساواء الأنساني وبين الواقع الاداري المصري .
- وشكل عام ، فأن الكتاب الحالي هو محسلة لتجارب سابقة في مجال البحث من 10 الحيط الأداري ، ومن تم البحث من الأسس العلمية الساؤلة الإنساني في الحيط الأداري ، ومن تم فهو يستعد جناب واضحاد من محتوياته من كتابات سبق أن قدمتها المكتبة الانسانية أعيد تطويعها التابال المالية على الروية الماسرة المشتبكلات. الانسان المرى ومعاولات التطوير الإداري الشجدة .

والله الموفق .

دكتور على البيلمي اكتوبر 1979

#### مقدمة الطبعة الثانية

كانت دراسة العلوم السلوكية الرا غريبا حين بدأت في كلية التجارة . جامعة القاهرة عام 1914 ، ولارت وتنها تساؤلات حول ماهية العلاقة بين دراسة السلولة الإساران وطبيعة الفرنونات التي بلاسها طالب كلية التجارة عن جامع العارية والتصادية وحجاسية . وقد إحتاج الأمر في ذلك الوقت من ناحجة ، وينا من جهة خاص لتوضيح العلاقة بين الاتسان والماضا سلوكة من ناحجة ، وين علوم الادارة ومجالات العناماتها من باحجة الخرى ،

والان وقد إنشنت قدرة ويرة ملى المشر سنوات اصبح الوقف جد مختلف، وقر حل الاقتتاع بالمسهد التصرفات وإنشاط السلواء الانسانية ومختلف المنافع المنافع والمنافع المنافع التي مشاقئ المبياة ، أن الإنسان بعلل قوة المسل والانتاج والطلق والإنباء الشكرى والمنافع من جاب كما يعل طاقة المستخلف (الاستجاب جاب آخر ولمب ملما الانسان الدول الجماعية ويسابح وانتسانية مختلفة ، فهو مدير وقائد وموقف وطالب وبالح ومشترى وساح وتاجر واب واخ ، والخي الم يرمن عده الالاراد كه احتياجات يوميات وميل وميل إملامات كما التم يربيك بالاقات ويتقامل ويتسابك مع أفراد وجماعات يتبادل معهم المساور المعرف المعرف المعرف المنافع المنافع المعرف المنافع الم

وقد دلت التجربة في مصر ... كما تأكد ذلك في تجعمات النساتية وحشارية آخرى ... ان البشر فيها هم الدن والطل الحارد المناحة ، كما انهم مصدر الفتاك والمهاب المسكلات في نفس الوقت ، أن البشر في مصر هم الداء الداء والدواء في آن واحد . هم طاقة العمل ومصدر الانتاج والخيرات ، وهم في نفس الوقت يخطون المساهب وتسبيون في افتسال خطط ويراجع

ولطه من المفيد أن نضع السلوك الانساني في اطاره التنظيمي السليم لتنضع ثنا الإساد العقيقية للشكلات التي قد يتسببه فيها > وبالتالي تتأكد أهمية النراسة الملمية المؤسومية لاسبابه ومصدداته وانساف التناسا مد • أن المؤرد حين ينتظم في عمل بمؤسسة أو ميثة > فان الصحاب هاد المؤسسة أو الهيئة (أو المسئولين فيها يتوقعون منه أن يؤدى عملا معينا في حدود كفاءة وبأساليب وطرق محددة . كما أن الفرد متوقع أن يعصل على منافع ومزانا في مقابل الجهد والمعاد الذي سيبدله في عمله . ولك، السؤال الاساسي الذي يطرح في هذا الصدد هو هل يتوافق الاداء الفعلي ( السَّاوَكُ التَّنظيمي ) للفرد مع ما هو متوقع منه ا وهل يحصل فعلا الفرد طى المنافع التي يثمناها أو يتوقعها ؟ أن هذا السؤال هو لب مشمكلة السلوك الانساني في النظمات ، ومن ثم تكون الاجابة عنه عاملا حاسما في تقرير أسلوب ومنهج الادارة في التعامل مع العاملين من جانب ، وكلما في تحديد أسلوب العاملين في استجابتهم وتعاونهم مع الادارة من جانب آخر .

وكما سبق أن حددنا في مقدمة الطبعة الأولى من هذا الكتاب ، فإن

القدرة على فهم السلوك الانسائي والتنبؤ به تسهم في تحديد واختيسار الأساليب الأفضل لاعداد وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وتضيف اليوم ، أن جهود أمادة البناء التي تشجه اليها اللولة ، ومعاولات تحديث الاقتصاد القومي وزيادة الانتاج وتحسين الانتاجية ، كل هذه الأمور بتوقف النجاح فيها حقيقة على مدى استجابة السم ومدى التغيير الابجابي الذي يطرأ على الساولة الانساني لأفراد وحماعات الشمب بحيث يتوافق ومتطلبات التنمية والتحديث والتطوير

من أجل هذا ، فإن الدراسة العلمية للسلوك الانساني لا توال تحتل أهميتها القصوى بالنسبة للمسئولين عن أدارة التنمية في مصر . ومن هنا يأتي الاهتمام بتطوير هذه الدراسة السلوكية لطلاب ودارسي الادارة حيث هم الذين سيقع على عائقهم عبء احدث التغيير الأسماسي . . تغيير

السلوك الإنساني !!

#### مقدمة الطبعة الثالثة

حين قدمت هذا الكتاب لطلابي في كلية التجارة جسامة الشاهرة عام ۱۹۷۷ استشمر كلم مفهم المعبة الكتاب نفراً لأنه يحوال الربط بين قضيتين اساسية بن ما قضية السلوك الإنساني ، وقضية التنظيم الإداري ، فهدف الكتاب هو إبراز وتحليل كيف يسلك الإنسان حين ينتمي إلى تنظيم . إلى تنظيم .

ثم رايت أن أيسط عرض الموضوع فقدت لطلابي كتابا آخر هـو د السلوك الأنساني أن الإدارة ، وكزت فيه على مفهوم السلوك ومحدداته دون محبولة الربط ميناشرة سع مفهوم التنظيم ، وكان ذلك يدافع التسسط التسمير .

واليوم وبعد تسم سنوات منذ ظهور الكشاب لأول مرة ، اعبود لتقديمه الطلابي بقناعة وأضحة أن مشكلات الوطن إنما هي مشكلات سئوكية تنظيمية أن الإساس ، فاستكلة السئوك الإنساني لا تقع أن قراعً وإما لها محالها التنظيمي الذي تحدث فيه وتتاثر به وتؤثر فيه . ومن فإن محاولات تحسين السئوك الإنساني وتطويره لا تقم إن فراغ وإنما تتحقق فعاليتها إذا اخذ الواقع الانتظيمي للسئوك في الاطبار ، كذلك فإن محاولات تحسين التنظيم الاداري ورفع كماحة إضا نجم فقط إذا تجواب معها سؤل البشر العاملين في التقعيم والتعاملين معه عن لجلا

وعلى الله قصد السبيل ،

دكتور علىي السلميي

## الفصن لالأول

### الادارة . . . والمشكلة السلوكية

لكي يعتقل مشروع الاصال الإهداف التي قام من أجلها لابد من وجود ادارة على درجة عالية من الكفاءة تشكن من ترجية تلك الإهداف الى خطط وبرامج ء ثم تعمل على وضع تلك الخطط والبرامج موضع التغييد وتنام تقلمه ومدعى تعقيقه للإهداف.

وسوف يهتم الفصل الحالى بطرح متكامل لماهية الإدارة فى مشروعات الاعمال ، يوضح معناها وعناصرها ومداخلها ومستوياتها • كما يتناول الفصل بالتعليل أهمية الادارة العلمية ومقومات المدير الفعال •

ويبرز هذا الفصل الوظائف الادارية المختلفة ويوضح ترابطها فئ أيجاز حيث نصل الن تحديد لفهوم المشكلة السلوكية .

كُذلك يعرض الفصل فى لمحة سريعة لاهم مظاهر التناور فى مفاهيم الادارة وابراز الافكار السائدة عنها ، وارتباط ذلك كله بالسلوك الانساني

#### تعريف الادارة

تعتاج مشروعات الإعمال لتحقيق أهدافها الى مباشرة فلساطات برسومة بغغة لاستشار ما هو متاح لها من موارد وامتاليات، والتعامل 
مدافروت الإصاداع الحصية لها بمنهي معدد فاز معروجات الإعماد 
تعتاج الى ادارة عملياتها بطرق واساليب طبية سليمة و وتشل عمليسة 
الإدارة الشناط العيوى الرئيسى في مشروع الأعمال ، أو هي الرئين 
وفسائيات الشناط العيوى الرئيسية من مشروع الأعمال المتروع والأعمال في هدد تمامة 
وفسائياته جيبيا ، أن مشروع الأعمال قد ينتقر الى بعض الحوارد مشيئة 
رأس المثل أو لولد الفام أو العمالة المدرية ، وحر خلك يستطيع تعريض 
مذا النقص ومواصلة العمل للوصول الى الهدافة الوجاية أله الإدارة الولية الإجهابية ، فان ما قد يتاح له من موارد وامكانيات يصبح أقل فعالية وانتاجية ، ولا يتحقق عنه المستوى المكن من الانتاج أو الأرباح .

الادارة تشاط انساني منظم يهدف الى تعقيق أهداف انتاجية أو اقتصادية (سياسية أو اجتماعية ) من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الاستغلال المشر .

وتهم الادارة في شكل علية مستمرة ومتداخلة تتركب من عدة عمليات جزئية هي التخليط ، التنظيم ، والتوجيه والرقابة ، يقرم على ممارستها مديرون متخصصون بعملون في تناصق وتكامل للوصول الي الإهمادات العامة للمشروع ، وتنجه العملية الادارة في الإساس نصو المستقبل في

تعتبر مناهم وأسألب الإدارة العلمية العديثة من أهم العواسل المساعدة في تحريك الطاقات الاتاجية ومقبق الإهداف الاتصداف الاتصداف الاتصداف المساعدة في تحريك الطاقات الاتاجية ومقبق الإهداف كيرا خلال السنوات لللمنية بعيث أصبحت تنثل علما قالما بلغاته يوفر للعدي في مواتم العلم الدون من المساعدة على المساعدة ومن تم يشعل أو ين من من المساعدة المنابذة ومن تم يشعل أو ينش على المنابذة المنابذة نشاطاً موضوعاً يتم على المنابذ المنابذة المنابذة المنابذة الادارة تناطأ موضوعاً يتم على المنابذ المنابذة المنابذة المنابذة المنابذة تناطأ موضوعاً يتم على المنابذ المنابذة السليم و

وليل السؤال الاول الذي بعب توفير اجابة سرسة عنه هو ( مبا هي الادارة 1 وما هو مدلولها الطني الشخيح 1 و ولا بعنيا هنا استبراض الآواء المختلفة التي ذكرت في هذا الصدة أو عرض المخلافات التسكرية لادارة يعتري على 17 تقاد المجال ، ولكن لكنني بسرد تعرف عام شامل لادارة يعتري على 17 تقاد الاهال بين المسكرين والمبارسين ، ويض هذا التريف على أن الادارة ( ه علية مستمرة يعدف الي تعقيق تائيج معددة باستخدام المراور المتاحة بأعلى ورجة من الكفادة وذلك في طبأ

« الادارة » اذن نشاط انساني هادف يقوم به جناعة من الافسراد يسيزون بقدارات وخسائهم معينة ( ستتضح بعد قليل ) والفسرض من مدارسة هذا النشاط النوصيل الى تتاثيم بعينة تم الانتاق على أهميتها مررورة الاستاح رئيات مطربة و دوسيلة الادارة إلى محقيق مدا النتائج أن تستخدم ما هو متاح لها من مواود ( وما يمكن لها أن تنبية وتطوره من موارد تكون غير واضحة للنير ) استخداما أمثل بجملها تدر عائدا اتصادة ( أر اجتماع او سياسيا ) سطوما وذلك أخذا في الاحتيار المؤرف المؤسومية التي تمارس الاراح مطافى الحارف الحاق أن الالاداري لا تتجاهل ما يعيد بها من ظروف وأحداث سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ، حيث أن هذه الطروف بذاتها تؤثر في قدرة الادارة على تحقيق المفافيات إدابها ،

#### مناصر الادارة

من تعرفنا السابق الادارة يمكن أن نستخلص عددا من العناصر الرئيسية التي يقوم عليها العمل الادارى العمال • وأهم هذه العناصر مما طرز:

#### الأهيناف:

ان تققا البدء في جمل الادارة أن محمد الضميا ( أو يحمد الما طرفة آخر ) أهدافا سبية تسمى اللوصول اليها وسنتدل على هذا من قولت! أذ الادارة تشاط ماهذاف و الهدام والتنجية الرغوب تصقيفها سواء كانت تتبجة عادية ( التاج سلمة أو تحقيق رمج أو اقامة شروع ، أو كانت تتبجة منتجة كنمم الطاقة الممنونة أو تأكيد الاقتناع جنكرة أو مبيداً ) وأصهمة الاحدادات للسل الاداري أنها تضعر في تطابعات

ـــ أن الاهداف تبيل مرشدا لعملية التخطيط اذ تساعد الادارة في تبين النواحي التي يجب أن تنجه لها الجهود والموارد المتاحة لها ٠

... أن الاهداف تتخذ أساسا للمتابعة وتقييم الاداء أي أن الادارة تستمد منها معاجر اللقياس وتحديد قيمة الانجازات المحققة .

تتباين الاهداف في شمولها والمدى الزمنى الذي تعتاجه لتحقيقها ، كما تختلف الاهداف من حيث الموارد والطاقات اللازمة للوصول اليها ،

كذلك فان الأهداف تترابط مع سياسسات الادارة واستراتيجياتها حيث يتم رسم تلك السياسات والاستراتيجيات فى ضسوء الأهمداف المنشسودة ،

وقد يكون من المفضل تعريف هذين التمبيرين قبل الانطلاق الى عناصر أخرى فى سخنا . فالسياسة هي مجموعة القواعد والمعامير التى تحتكم

المها الادارة لارشاد الأداء وترشيد العمسل الادارى واخضاعه لمنطق متكامل ومتناسق • فسياسة الأفراد مثلا تضم محموعة القواعد والمعاس التم تستند اليها الادارة في اتخاذ قراراتها بشأن اختيار وتعيين الأفراد ونقلهم وترقيتهم ومكافأتهم وتدريهم وانهاء خدمتهم . من ناحية أخرى ، غان تمبير الاستراتيجية يشير الى الأسلوب العملي الذي تلجأ اليه الادارة في استخدام الموارد التاحة لها وصولا الى أهدافها المقررة ، فاستراتيجية التسويق لأحدى الشركات قد تقوم مثلاً على حشد كل الطاقات المتاحة مِن أَفْرَادُ وأموالُ وامكانياتِ مختلفة للحصولُ على مركز احتكاري في السوق المحلمة ، بينما قد تتجه شركة أخرى بناء على استراتيجية مختلفة الى غزو الأسواق الأجنبية ومحاولة اجاد مكان لها في تلك الأسهاة. •

الوارد: وتشكل الموارد عنصرا آخر من عناصر الادارة حيث تمثل الأدوات العيوية التي تعتمد عليها الادارة للوصــول الى أهــدافها ، والموارد

الأساسية التي تتمامل معها الادارة هي:

- \_ الأفراد من مختلف النوجات ومستويات الهارة .
  - رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة .
  - تتائج الطبيعة من موارد وخامات متباينة •
  - .. المعلومات وحصيلة الخبرة والعلم الانساني .

وتحصل الادارة على احتياجاتها من الموارد المختلفة من البيئة المعيطة بها ، كما أنها تحتاج دائما الى بذل الجهد لتوفير احتياجاتها والعفاظ عليها • وحيث تتصف الموارد عادة بالندرة فان الادارة مطالبة أساسا مالآتي:

- تحديد احتياجاتها من النوعيات المقتلقة .
- البحث عن مصادر تلك الموارد .
- بذل الجهد ( مال ، وقت ) للحصول على الموارد المطلوبة .
- الحفاظ على الموارد التساحة . الاستخدام الأمثل لتلك الموارد بما يكفل تحقيق أعلى عائد ممكن

من وراء هذا الاستخدام .

وتواجه الادارة بمواقف متمددة يتمدّر فيها العصول على ما تعتاجه من موارد ، لذا لابد من أن تبحث عن مصادر بديلة والمسل على تنبية أنواع جديدة من الموارد ، كذلك فان صيانة الموارد وتتخليط عمليسات احلاقها تعير مين واحيات الادارة الإساسة .

وحين مقارنة أنواع الموارد لاستنتاج الأهميات النسبية لها ، نستطيع والأولد في الرقبة الأولى من الأحدة الصقيقة بينما تأتى المعلومات في المرتبة الأولى من الأحدة الشقيق يتطلع الى حد بعد عن العرف الادارى النسائم (وطاحة أن المعرف المنافق المنافقة والملومات المنافقة والملومات المنافقة والملومات المنافقة والملومات المنافقة المنافقة والملومات المنافقة المنافقة

#### الخطط والبرامج :

يدقل التخليط عنصرا حيدوا من عساسر الادارة اذ هو وسيلتها الم تتتفاف السب الحلق والوسائل لاستخدام الحرار المتاحة استخدام المرارد المتاحة استخدام الحرار المتاحة استخدام الحرار المتحقق المتاحق المناح المتحقق التأسيل والموادق والمحتوقة المتاحق بين الجزاء الحرفة ومعتمل المدين في انتجاء المرابق المواجعة المتجلسة المجاريات والمحتوفة المتحقق مناحة مناحة مناحة المتحققة وبعدود المحتودة والعاطية المستحدة وبعدودة المجودة والعاطية

#### القيسود:

والسصر الأخير فى العمل الادارى هو القيود التى تعفيم لها الادارة فى عملها • والقيود عبارة من مجموعة القاروف والموارد والامكانيات التى تعتاجها الادارة أو تضطر للتعامل معها بينما لا تستطيع السيطرة عليهـــا او النائير فيها بشكل مباشرة او سريع ه بعضى آخر فالقيد بعو عامل يؤثر فى كماءة الادارة بينها لا تعلك عليه سلطانا حيويا ه ومن ذلك تنشأ حاجة الادارة الى :

\_ التمرف على تلك القيود بأشكالها المختلفة وتبين آثارها المحتملة على عمل الادارة ه

 البحث عن أساليب للممل الادارى لا تتناقض وتلك القيود واتما
 تتمايش معها (أو تستنيد منها فى بمض الحالات) وذلك دون الإخلال بالنتائج الأسلمة المستهدفة .

> -وتتمثل القيود على العمل الاداري في أنواع مختلفة أهمها :

> > ــ القيود القانونية والسياسية .

القنود الاقتصادية •

القيود الاجتماعية والحضارية •

القيود الفنية والتكنولوجية •
 وتنج القيود أساسا من المناخ المحيط بالإدارة ولكن بعضا منها يشأ

من داخل الوَّحْدَة الاِتناجيَّة ذاتها ۚ (كالنيودُ التَّكْنُولُوجِيَّةٌ ) وعلى ْهُــَـٰذا الأساس نستطيع الآن أن تناقض بعض الآراء الشائمة فى أوساط الادارة فى الدول النامية بشكل عام وأهمها :

في الدول النامية بشبكل عام واهمها :

... أن القيوه على الممل الاداري تمثل موقفاً فير طبيعي وأن الأضل
ت تمثل الادارة بلا قيرد ضباط الفاطية عملها و ووجه الفطأ في هـــذا
الدارات الدارات من المارات من المارات من المارات المار

القول أن القيرة تنشأ من طبيعة العمل الاداري نفسه وهمي أمر لا يُمكن منه على اطلاق ، قد يكون من الممكن القطب على الآثار الثاقعة عن هذه القيرة ولكن الادارة بالقطم ليست مطالبة بعنه القيرة أو اوالتها ، التحديد التحديد عمل المراجعة التحديد المسائلة أما كان عمل

الله التصور بأن القيود تشا من قرارات سلطة أعلى كان تصدف المسافة أعلى عالى المسافة وهسفا المسافة الوقا قبل على من مرتبها في منص المسافة لا تتقال القيرة والسياسة مختلفة لا تتقال كلها بالسلطات الأجلى ، ولعل أهم شال في هذا الصدد القيره الممروضة على حية الادارة بفيل قدم المسافة التي منا المروضة على حيث عن الماؤون عن المسافة المستقبلة ومن تم

ـــ التصور الشائع بأن وسيلة التنفب على القيود تكمن في شويض السلطة الادارية السايا مزيطا من سلطانها المديرين ، وللحق أن التعامل التمال مع هذه القيود يكمن في ادراك الادارة لصقيقتها من ناحيـــة ، واستخدامها لأساليب الادارة العلمية العديثة في التوصل الى القراوات المثلى آخذا في الاحتبار القيود المروضة من ناحية آخرى »

ويمكن تلخيص هذه الأفكار عن عناصر الادارة في الشكل التالي رقم ١/١٠٠



شكل رقم ١/١ مفاخيل الإدارة

لكي تصل الادارة الى أهدافها وتعتق التناتج المطلوبة منها ، فقسد كان المدخل المناد (و الذي الإيرال مستخدا الى حد ما بعمرة وطال ادارة معاصرين ) هو ما جالش عليه و مدخل التعبر في والخطاء وفيه يتوسط المدير المن المناد على رقيبه المنتخبية للموضوع وتقديه الذاتي لإجادة المنتخبة ، وحين بصل المدير الى قراره فانه بيط الى طبيعة دون أن يكون لديه تقدير وقيل لاحتالات نجاحه ، ومن ثم فان تسائج القرار تسجم احتالات دون قدوة على حساب هذه الاحتالات ، ويشهى منطق بالتجبرة والطبطا إنه في حالة تجاح القرار في توصيل المدير الى هدفه يستر العنل به ( وقد يلجأ الى تكرار ذات القرار أذا واجهته مواقعه المرفوبة عاقد المدير بعد الى المحت عن حل كنر ، وهمكذا بستسر في الموبرة عالى التجرب على المي قرار مليع ، وحطورة مستسر في الموبرة عالى التجرب على المير على فيه الخطارة دون أن يدرى وبعرضه لمراقف قد يصعب فيها تصبعه الأخطاء او اعادة الأوضاع الى المورة عادة عد يصعب فيها تصبعه الأخطاء او اعادة الأوضاع الى ما كانت عليه . ان مدخل التجربة والنخطأ يتجاهل أمورا بالغة الأهمية في الادارة العلمية الحديثة منها :

\_ التحليل الصعيح والدقيق للمواقف اعتمادا على التنظيم المتكامل للمعلومات المتاحة .

 التقدير الدقيق للاحتمالات المستقبلة استنادا الى الرؤية الموضوعية والتنبؤ السليم بالسلوك المحتمل للمتنيرات التي تشارك في احداث تلك المواقف .

القياس الدقيق للنتائج والانجازات باتخاذ معاير موضوعية متفق
 عليها مسبقا كاساس للقياس والتقييم ٠

واستتراء تاريخ الادارة العدليّة تعبد أن منظ التجرية والخطأ ،
وإذ كان قد أحمم في احداث عفورات لها خالها في سفى العالات الا ألها كان ترجم في العالم المعادفة والعطا المواتي أكثر بنها الى المنطق
الادارى السليم • من ناحة أخرى ، فان الإوضاع الماصرة التي تعارس
الادارى السليم • من ناحة أخرى ، فان الإوضاع الماصرة التي تعارس
الادارة فيها أحمالها سواء في الدول الناحة أو المتقدمة تبسل من العديد
المؤخفات الى أسلوب التجرية والخطأ كاساس للعدل الادارى تقبل
ان تقد فروف العمل وتعالمك المتنبات المؤثرة على العمل الادارى تعمل
من المعرورة بمكان الاستناد الى منظق رشيد لتحليل المسكلات والبحث

وتدشل هركة الادارة الطلبية التي نشأت في أوائل هذا القرن وما التهت المه حدثًا من و حلم الادارة ، المنطق الطلبي للادارة الذي ينشل على الثفرات التي بعاني منها مدخل التجربة والفطا وموثر للمدير أساساً صلباً الاخفاذ قراراته بدرجة كامد أعلى وتقدير ادق لاحتسالات بعاجساً -ويستند مدخل الادارة العلمية الى منطق بسيط ولكنه متكامل كالآتي :

\_ التحديد الصحيح والدقيق للأهداف والنتائج المطلوب تعقيقها •

 التحليل المتكامل إأبعاد الموقف الذي تتعامل فيه الادارة وتقدير أثر كل من المتغيرات ذات التأثير على نتائج أعبالها .

البحث الشامل عن الأساليب البديلة للترصل الى الأهداف المقررة والمقاضلة بينها استئناذا الى معاجر وأسس موضوعية متمق عليها مسبقا ه - اختيار البديل (أو البدائل الأفضل) وتعدير احتمالات فجاحيم ثم وضعها في التلسق عنامة درجة تعاجما القملة .  التقييم المستمر الاتجازات وتوقع الانعرافات عن الأهمادات واتخاذ اجرادات تصحيح المسار دون الوقوع في الأخطاء أو التردى في الإنعرافات فعلام

ان منطق الادارة العلمية بسياطة شديدة هو منطق الاعداد والتعبر
ثم القياس والتقييم انتخاذ على تصورات خلطة وسعيلة لإبعاد المواقف
أثمة والمنطقة مع ترافز عصد البطوط في الخاروة وطل الخاروة والحلول بدائل معط المخرى بما تشخيرة و ومن ثم يمكن اعتبار مدخل الادارة العلمية معلا حركيا منطور الا يتاج الإحداث والموقف وجب ارجه العلمية وفي كديس من يتبا باوضاعا المستبقة وجدال مياسات وفي كديس الإحدارة الإحيان يكون الهدف تشكيل المواقف استناسب مع متطابات الادارة وليساس كل كل من مدخلي الادارة الحيارة كل المرازة على المناز كل كل من مدخلي الادارة كل المراز كل المرازة الكل كل كل المرازة المعاش كل كل كل المرازة المعاشق الإدارة المعاشق الإدارة المعاشق الادارة المعاشق كل المرازة المعاشق الادارة المعاشق الادارة المعاشق الادارة المعاشق كل المراز المعاشق الادارة المعاشق المعاشق المعاشق المعاشق كل المراز المعاشق المعاشقة المعاشق

	0.
مدخل الادارة العلمية	مدخل التجربة والخطا
بحاول تشكيل وتكبيف الواقا انتلائم مع أهداف الادارة ،	يحاول التشكل والتكيف طبقا لخصالص الوقف .
المدم مع العداف العداد - ا	1
الادارة بتحريك الموقف	الادارة بالاستجابة للموقف
4	4
ادارة هجومية	ادارة دفامية
1	. +
استراتيمية المبل لاحداث ما يجه	أستراتيجية القنامة بما هو كاأن
أن يكون والبحث مما يجب تحقي	وما أمكن تحقيقه .
4	1
ادارة حركية	ادارة سساكتة

#### أهمية الإدارة الطمية

من تحليلنا للمدخل العلمي في الإدارة اتضحت لنسا خصائصه التي يتين بجاء أنه لملفظ الأصحب و والسؤال الذي يتبادر الي الذهبي هو الذا تكتف الإدارة مسهما عناء ومشقة الإثارام بهذا الممنظ الصحب ؟ ولماذة لا تقتع بالمدخل الأممهل « مدخل التجربة والفطاة ؟ ؟

ان الاجابة على هذا التساؤل تتضح من استقراء حقيقة التغيرات

التي حولت مناخ العمل الاداري من البساطة الى التعقيد والتشابك وأهمها منا يلي:

تطور شكل المشروع الانتاجى من المشروع القردى صغير العجم
 الى المشروعات الضخة كميرة العجم ( حواه كالت ملكيتها خاصة أو
 عامة ) والتي تضم جهودا وخبرات وامكانات الإفراد كثيرين ، الى المشروع
 الكبير بطل الإن النعلة الإساسي في تنظمات الإصال.

ـــ تمدد وتنوع مجالات النشاط لأى مشروع التاجي حتى ولو كان متخصفها قرامر الذي يجبل مشكلات الإدارة متنوعة فى طبيعتها وتعجمل . معاملات الادارة متشابكة فى علاقاتها معراطراف عدة .

ـــ تعاظم دور الدولة فى التخطيط والرقابة الاقتصادية واشراقها بدرجات متعاونة على وسبال الانتاج والتوزيخ فى مختلف المجبدالات (رحتى فى الدول فنات الاقتصاد الرأسانلي) ، وبذلك فان انسكال التخطيط والرقابة التي تمارسها الدولة تمثل قيودا على جرة الادارة فى التصرف وتجمل قدرتها على اتفاذ القرارات فى بعض الأحيان اتى صا يطلب الموقف الأمر الذى يعجل الاستناد الى منطق علمي لاتحان اتى ما أما مستعاد أما وتعالى المناذ القرارات أما مستاد أما منطق علمي لاتحاذ القرارات

\_ تطوير شنكلي وبناه التنظيم الداخلي للمشروع الحديث وتعقمهم انعكاسا للعديد من الوظائف العجدية التي تنشأ استجابة لتطلبات الدلم ، ويرادي هذا التعقد الي صعرية عمليات الاتصال وتبادل الهلومات منا ولاز علي عملية الادارة واتخاذ التراوات ،

... التطورات المستمرة في النظم الاجتماعية والسياسية والشقائية في المجتمعات العديثة وما يترتب عليها من تطلمات العاملين والمستهلكين وتعاظم توقعاتهم لما يعب على الإدارة ان تعققه لهم من منافع م

التطورات العلمية والتكنولوجية الرهبية والسرمة التي تغلق
 كل يوم جديدا في أساليب الانتاج ووسائله مما يتمكس على خبرة الادارة
 وقدراتها ومن ثم أشاليبها في العمل

كل تلك الأساليب مجتمعة تكفى لجمل مدخل الادارة بالتجربة والغطأ مغاطرة جسية وترفع من حيوية وأهميسة الاستناد الى منطق علمى منظم متكامل لادله العملية الادارية 6 فاذا أشفنا. الى ذلك أهمية دور المنافسة وحركات الســوق وما تلثله من طغوط حقيقية على الادارة لا توصلنا في اعتصادي الي تأكيد للمفهــرم الذي طرحنــاه في البداية \* ان الادارة الطبية هي المفرج ليزمة الادارة العالية في كثير من الدول النامية والإنتراقشها">

#### مستؤيات الادارة

الآن وقد تردد استخداما تكلمة و الادارة > ينبئي أن تربه الأمر إيضاها أن أمدة السفة الانارة و فان تستا أثرادا مديدين في المظاملة الاعتباج وقيما > الآن هؤلاء الأواد لا تساورة من حب الأسياد والواجبات والمسئوليات من ظاهية > ولا من حيث السلطات وحقوق اتفاذ الترات من ظاهية أخرى > فان و الادارة > تفسم الى مسئويات التفاذ الترات من ظاهية أخرى > فان و الادارة > تفسم الى مسئويات

- مستوى الأدارة العليا •
- \_ مستوى الادارة الوسطى .
  - مستوى الادارة المباشرة .

ونبادر فنقول الى الخيط المشترك الأساسى بين هذه المستويات ألها جهما تمارس وظيفة « الادارة » من حيث تعديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيب والرقابة ، ومع ذلك تختلف تلك المستوليات من حدة:

- نطاق العبل الاداري الذي تمارسه .
  - \_ حجم المسئوليات التي تنحملها .
  - \_ مدى السلطات المخولة لها ه

فالادارة العليا تتعامل على مستوى المشروع كوحدة متكاملة ومن ثم هي تهتم بعمليات:

- ... تحديد الأحداف العامة وبعيدة المدى ·
- -- رسم السياسات الشاملة .
- .. تصور خطط وبراسج الأمد الطويل .
- \_ توجيه وتنسيق الأنشطة للأمهامية للمفتروغ .

 اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء الاخصائيين م

- اتخاذ القرارات الأساسية ( الاستراتيجية ) في شنـــان مجالات النشاط وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع .

- المتسابعة الشاملة لأوجه نشاط المشروع ومعدلات التقدم نحو الأهداف المقررة .

تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات
 التنفيذ أو اعادة تحديد الأهداف ورسم خطط وبرامج جديدة .

ويلاحظ أن مستوى الادارة العليا يعارس الى جانب الوظائف السابقة وظيفتين آخرين على جانب كبير من الأهمية والصيوية هما :

- تعقيق الاتصال المستمر الدائم بين المدروع من ناحية وبين المناخ وعناصر المستخ المسيطة من جاب آخر ، أى أن الإدارة الدايا هي حلقة الوماس بين المشروع وبين المجتمى - ودبدلاته تسبح مسئولية الإدارة الماليا تلك المراشق على المدروع ( مثلا دراسة موقف الدولة واجهزة التخطيط بالمنافق على المدروع ( مثلا دراسة موقف الدولة واجهزة التخطيط والرقابة المركزة ) واضفاد الاجراش اللادرة التي تضمن توافق الهداف ومباسات المدروع من ناحية والعداف ومتطلبات المبتم من تامية الحرى، - دفع حركة التطوير والتجابد الوالإشكار في كافة مبالات عسل المشروع وذلك من خلال تشجيع وتسية عيات البحث المدى الملمى الملقم .

وحضره و الادارة الوسطى > بسابة ترجة الأهدان والسياسات المامة المعددة من مستوى الادارة الميا الى خطط ورامج صل وتشرف على وضعها موضع التنفيذ • أى أن الادارة الوسطى هي أداة الادارة العليا لوضع قراراتها الاستراتيجية موضع التغييق العلى وذلك من خلال عديد من العرارات التكتيكة ( الإجرائية ) التي تحول المطلد والأهداف لمنط وانجازات التكتيكة ( الإجرائية ) التي تحول المطلد والأهداف

والادارة الوسطى تهتم أساسا باتساج سيل متدفق من للطومات والبيانات عن مجالات النشاط ( الامكانيات والمعوقات ) وتغذى الادارة العليا بتلك الملومات التستهين بها في رسم الإستراتيجيات المالمة للسل و لكنك تهتم الادارة الوسطى بترجيه النشاط اليومي والعليات الجارية وتسل على تسيق الجهود المبدؤة وصولا التي التائيم المسيعنة . أى أن الادارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الإجل، وتعارس دورها التخطيطي فى مجال تغطيط الصليات والاجراءات ، كذلك فى حجالات التشكيم والمتاجية فان نطاق احتمام الادارة الوسطى إتمل من نطاق احتمام الادارة العليا ( واذر يكن أكثر اتساعا من نطاق التمام الادارة المياشرة) ،

وتميل الادارة الوسطى على تعقيق المسلة والارتباط بالمستوى الأعلى من جانب وبين المستويات لأدنى من المشروع من جانب آخر ٠٠ ويتصف أفراد الادارة الوسطى عادة بالمهيزات الآتية :

ـ. تغلب التخصص الفني والمهني ه

التنفيذي أكثر من اعتبارات التخطيط .

التركيز على الأنشطة ومجالات الصل الداخلية بالمشروع •
 تفل النكر التنفيذي على المنطق التخطيطي أي الاهتمام بالجانب

وصل الادارة الوسطى على تحقيق المسلة والارتباط بالمستوى للتخصصين والغيراء فوى الاحتمامات المعددة بمجالات عمل دقية الأمر الذي تتما عنه عادة استالات التافق و العماري وحتم باتالي ضرورة التصيق وتحقيل التجارب ( وقد يكون من أهم الأساليب المبعد أي ما العماد تشكيل اللجان للشتركة وحقد الاجتماعات الدولية لإحداث التعاربي من لأفراد التخصصين !

أما الادارة المباشرة فيي المستوى الذي تصيد اليه أحساء ادارة السلمات المباشرة الأولى والى أعلى دوجه من التضميل و وين المستويد أو المباشرة ويقدم على الصد الأدني في ذا الجانب التنظيمات علية السنمية والاحتمال المباشرة المباشرة المنظور بعيد المباشرة المباشرة

#### مجالات العمل الاداري

يسود اعتقاد خاطره بأن الادارة العلمية يقتصر تطبيقها على مجالات الانتاج الصناعي التقليمية لرادارة المصانع) وحقيقة الأمر أن هذا وعم ليس له ما يؤكده ان الادارة نشاط مطلوب أنكل جمد الساني ومن تم فهي تنسل الأنسلة الآبالية:

- النشاط الانتاجى الصناعى. •
- ... النشاط الانتاجي الزراعي .
- ــ مجالات الغدمات المرتبطة بالانتاج الصناعى والزراعى ( بنوك ، تأمين ، نقــل تغزين ٠٠٠ ) ٠
  - مجالات الأنشطة الثقافية والاجتماعية .
    - ب مجالات الأنشطة السياسية ب محالات الملاقات الدولية •
  - \_ معالات الأنشطة المسكرية والحرية ·
  - \_ مجالات النشاط الفردى ( هوايات ، أعمال خاصة ٠٠) \_ محالات الأنشطة العائلة .

فى كل تلك المبالات ( على تترجا ) بعد أن النطق الأساسي فيها هو أن فرقا ( أو جيافا فر أن المنطق أهافات أن فرقا ( أو جيافا فر أن المنطق أهافات المرقبة بالمنطقة مراد عنظمة أن المرقبة المنطقة أو رهم المستطقة الادارية الأساسية ) . ومن ثم قانه فى كل تلك المبالات تصمح السلية الادارية ( أو ويقاتم الاداري ركنيا حبورا من أركان السل لتحقيق عنك أن رحية تنقد المستكان تخطف وتبايل في مجالات الشنائة عنك أن من المستطقة عنك أن رحية تنقد المستكانة وتبايل في مجالات الشنائة المشتلة المستطقة والمنافقة المبالية المتنافة المستخدة أو المنها والمنجة الجبايل من حيث درجة تنقد المستكانة المنافقة فيها حيسا واصلاً لا يتبال و المستحدة المنافقة عالم عيساً واصلاً لا يتبال و المستحدة المنافقة المستحدة ال

#### مقومات الدير القمال

فى ضوء تعليلنا السابق للادارة وعناصُرها ومجالاتها. ( وهو تعليل يظهر أنها عملية ليستدجينة فى الاتل ان لم تكن صعبة ) لابدوان يتبادر. للذهن سؤال منطقى عن المقومات التى تصنع مديرا فعالاً. والمدير الفعال أو الكفء هو الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاخ من الموارد والمعارف استخداما أمثل ) •

والاجابة على هذا التساؤل كانت موضع جدل شديد بين أصمحاب النظرات والمدارس الفكرية فى الادارة (شاقهم فى كل ما يتملق بالادارة ) ولمسنا فى مجال استراض ثلث المبارزات الفكرية والملاحم الطلسنية ، ولكنا فعقد ( بعن ) أن هناك أرضية مشتركة يشائل منها هؤلاء الكتاب معمد للقومات التالية للمدير العال:

- المرقة السليمة والمتجددة بأساسيات علوم الادارة وأسباليها الستخدثة .

 القدرة الادارية ويقصد چا الدقة في تصدور المواقف وتحديد المشكلات واستخدام الإساليب الادارية المناسبة في مواقعها السليمة .

القدرة القيادية ويقصد بها امكانية التأثير في سلوك المعاونين
 وعرجيه هذا السلوك ناحية التحقيق الصحيح للإهداف المحددة .

سه الاحافة واقهم بمجال التنساط موضع الاختصاص ( وليس بالفروم التخصص الهي الثام) والقدرة على فهم اساسيات النساط وأبعاده الثنية ( وليس بالفروم القدرة على هم إسسة المسابل التنساط دائم الله المسابل تترفر استعدادات لاكتساج وتنبها عند أواد كثيرين من عاصر جعلة خلق أجيال من الداحم الادارة الثماثة هي البحث عن عاصر بدونو لها الاستعداد الاكساب هم بهارات وقدرات وصائح المسلم العقدات من ما المضافة من المناسبة المناسبة المسلم الادارى . المناسبة تكسب المهير المناسبة ال

#### ماذا يفيل العيرون ؟

لعله من المناسب أن نضع تصوروا معــددا لعمل المدير. يتعشَّسل في الآتي:  أن المدير بيداً عمله فعالا بدراسة المواقف المحيط به ومعاولة تبين أبعاده المختلفة • أن وصف الموقف (أو تقدير الموقف بالتميير المسكرى)
 هي مهمة المدير الأولى •

\_ وبناء على المعلومات المتجمع عن الموقف ، فان المدير لابد له من تحليل هذا الموقف في محاولة لاستنتاج العوامل الإساسية المؤثرة وذات الأهمية في تحديد تناقع عمل الادارة ، ان تحليل الموقف عملية يستهدف منها المدر الساما الن بعير بين :

( أ ) العوامل والمتغيرات التي يمكنه السيطرة عليها والتأثير في مستواها والتحكم في سلوكها ( ونطلق على هذه المجموعة صفة الموارد أو الامكانات) .

 (ب) العوامل والمتغيرات التي لا يمكنه السيطرة عليها والتي يصحب عليه التحكم في سلوكها ( وتلك تظفق طبها صفة القبود ) .

د وربيط بتعليل الموقف أن يستد اهتمام المدير الى معاولة التنبؤ بالأرضاع المستنبلية واحتمالات التنبي فيه ، وهدى تناسب التنبيرات المحتملة مدانك المدير ، من ذلك يستطيع المدير اصداد سياساته وخطفه ليمتقل التنبير المرغوب في أبعاد الموقف اعتصادا على الموارد وأخذا في الاعتبار القيود ،

\_ والمدير يحاول بعد ذلك احداث التفيير المعدد من خلال قرارات مدروسة وباستخدام أساليب مساعدة ( منها التعطيل العدى وبعوث العمليات) •

 ولا تتني مسئولية المدير باتخاذ القراو ، ولكنه يستمر في حتابهة التنفيذ وتقييم الاخبازات مع اعطاء الاهتمام الكافي لتتم ما يحدث بالموقف من تديرات وما تخرضه عليه تلك التنفيرات من ردود قعل أو ما يمكن أن يلها إليا لمم تلك التغيرات وتصفيل مسار الأحماد .

#### تطور مقاهيم الادارة

أن الإدارة في الأسساس هي عملية انساعة منطقة ، فالانسان في حياته اليومية بمارس السلم الإداري بالطبيعة دون أن يكون بالطبيعة متضمما في عليم الإدارة ، وكمثال بسيط على مدة الحقيقة انظر أن الرجل جن يرية راد ملمة فالية التين كسيارة أو جهاز كميية هوا، على سبيل المثال تعهد يمارس عملية ادارية بالعرجة الأولى كما لجي :

- هو يحدد ماذا بريد ٥٠٠٠ ( تحديد الهدف) ،
- هو ببحث في السوق عن الماركات المختلفة م(استمرأس البدائل) •
   ه و يفاضل بين الأسعار ومستويات العبودة • ( المقارفة بين البدائل)
  - 🍙 هو بختار سيارة معينة ٥٠ ( اثغاذِ القرارات) ٥

وثمة مثال آخر حين يريد الانسان قضاء اجازته السنوية نراه عادة يعفط لهذه الاجازة بتديير هقاتها المصناة وتحديد السب المواعيد لها ء ثم هم ينظم الاجازة ونسن احتياجاته وصداته ، وهو يتابع شمورات القرف ويراقب مدى ملائمة الاجازة السنات تلوقاته عنها ، ثم هو في العابة يصد الرئتيم التجربة وجمكم على مدى استناعه بها ، ثم هو في

نظم من ذلك الى أن الادارة بالمتارها علية السابة مساعدة الالسابة ذاتها . وتان بطبيعة العال فان تعارفها ومسياتها لم تكن دائما كما هم الآن ، فقتد عرف الالسان المنفق الاساسي في الادارة منه دائما كما هم الآن ، فقتد عرف الالسان المنفق الاساسي في الادارة منه منه بناء الاعرامات السيدة ، كما عرف المصروف القدام معنى التنبؤ . فن سنوات الرئمة وقت الملاوية في السابع الى خون العرب في مستور غاطيم الادارة المنطقية واستدوا الهيافي تعريف مشرفها في اتامة بناء الدولة الاسلامية المنطقة والمنطقة التي المستور المناهدة الادارة المنطقة التي المهمت في اتامة بناء الدولة الاسلامية المشيقية الين أميمت في اتامة بناء الدولة الاسلامية الشعرة برعى وذكاة في كافة سيالات المهات للناهد بناء الدولة الاسلامية المشترة المستورة المهاتية التي المهمت المهاتية سيالات المهات المهات

ولعل تجربة محمد على فى حكم مصر هى خير دليل على وضوح التهم للمعاني المصحيحة العمل الادارى ، فقد اتجه محمد على الى نسأه دولة عمرية تقوم على معموعة من المشروعات السكيرى فى معم الات الانتاج المتعددة ،

وقد كانت مفاهيم الادارة اذن معروفة وموضم التطبيق بالخبرة والمعدس الشخصي أكثر مما كانت مرتكزة على البحث الطمي والدراسة الموضوعية ، وعلى ذلك فان تاريخ الادارة وتتبع تطورها بيدا عامة من أوائل القرن العالى حيث وضعت معالم معددة لأفكار وسادى، الادارة تم تسجيلها فى كتابات منشورة ، كما وضعت أساليب ومؤى للمسل الادارى تم تطبيقها بدرجات متفاوته من النجاح فى شروعات الإعمال .

وسوف نركز فى النجزء الباقى من هذا الفصل على استمراض الملامح الرئيسية للتطور فى الفكر الادارى فى عصر نا النعديث .

#### حركة الإدارة الطمية

وقد بدأت جذور هذه العركة مع بدايات القرن المشرين حيث كات التلورات الصناعية والاقتصادية في الولاوان المصدة الأمريكية وبعش دول أوروبا الذرية في بداية الطلاحية الكبرى - وقد روح لافكارا الادارة الطبية أحد المهندس الأمريكيين وهو فرديات تاظور الذي أثاره ما تنافى حه مشروحات الإعمال السناحية في ذلك الوقت من تدهور في الاتاجية - وقد طرح تاطور فلسفته الادارية التي أطلق عليها تسيد الادارة العلمية وهم تتكون أساسا من للقميم الآية:

ــ ضرورة الحصول على الدعم الكامل لأفكار الادارة العلمية من جائب رجال الادارة العليا في المشروعات التي تنوى تطبيقها ه

ـــ احداث ثورة عقلية لدى الإدارة والعمال على السواء ، بعينى خرورة تغيير الفاهيم القدينة واحلال أفكار متطورة معلها .

الكشف عن أحسن طريقة ممكنة الأداء أي عمل معين وتعديد
 الوقت الأمثل الذي يجب أن يستفرقه الاداء .

احلال التعاون بين الادارة والعمال محل الصراع والتناقض وذلك
 من أجل انجاح الحدروع وتعقيق مصلحة الطرفين معا

ــ اختيار أفضل العمال وآكثرهم مهارة وتدريبهم على طرق العمل المثلي ه

ـــ تطبيق مبدأ التخصص خاصــة فى وظائمــ الاشراف ، ومن ثم تقسيم عمل المشرف الواحد بين ثمائية مشرقين يختص كل نمنهم بالاشراف على ناحمية الشخصصة فى العمل . البحث عن الأسلوب الأفضل لبدء تطبيق نظام الادارة العلمية
 وتعديد أنسب الأشخاص للاشراف على هذا التطبيق .

وقد كانت حركة الادارة العلمية تكرس استخدام المنهج العلمي في تعليل المستكلات والبحث عن حلول لها ، كما أبرزت أهمية عملية القياس وضوررة الجيداد مقايس علمية لتحديد معدلات الأداء والعكم على كفادة العلمان .

ولم يكن فردرك تايلور هو الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة وأساليم الادارة العلمية ، جل أسهم معه آخرون أهمهم فرانك جيلبرت وزوجه ليانان : وبعود اللي جيلبرت فضل تطوير رتنبة أشكار فردريك تايلور ووضعها في اظار متكامل على تمكل جعوعة من « النظم » ، كما أم صاحب الفضل في طوير علم « درابة العركة » .

رمن جانب آخر ، فقد عاوت لليان جيلبرت زوجها فى دراســـاته كما أخبرت هى الأخرى دراسات هامة عن ظاهرة الاجهاد ، حيث كان التعميما في الم انسل الره واضح فى ابراز البعوانب المنوية فى الاجهاد الرجانب عناسره المادية

وقدة مساهم قائل في تطور الفكر الادارى هو هنرى جانت الذي أمهم في تطوير مفاهم الادارة من خلال اشكاره النظم الصوائق التشبيعيية الممال ، كذلك فانه من رواد التنظيط الأوائل سيت كان له فضل تقديم أسلوب مبسط لاعداد البرامج هو ما يسمى غرائط جانت .

#### ح كة الطلاقات الإنسيانية

بهلورت هذه العركة تبيجة للدراسات التى قام بها فريق من الملماء في شركة وجسترة البكتريكة فيما بين عامي 1989 و 1989 للاخترار من يالاخترار من المسالم الله وقت للاخترار من المسالم الله وقت كان الاعتاجية تتوقف المؤلخة المؤلخة الواحدة المعلمية إلى الاعتاجية تتوقف على علامة لمؤلخة الاعترارة المعلمية الاسترارة فيضا عام على علامة في المسالمة المسالمة المسالمة المؤلخة المسالمة المؤلخة المسالمة المسالمة المسالمة المسالمة على المسالمة على المسالمة على مسالمة المؤلخة المسالمة على ا

وأوضحوا أن ارتفاع الانتاجية أو انخفاضها يتحدد بمدى ارتماع الروح المعنوية للممال أو انخفاضها .

وقد أسهمت حركة العلاقات الانسائية فى اثراء الفكر الادارى من خلال طرح أفكار ومبادىء هامة تتعلق باللجوانب الآتية :

ان السلوك الاقساني هو أحد العنساصر الرئيسية المصددة
 للكفاءة الاقتاحة .

ان القيادة الادارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوث
 الأفراد، وبالتالي المحددة لكفاءتهم.

 ان الاتصالات وتبادل المعلومات والشاعل الاجتماع المتتوح بين الممال بعضهم البعض ، ويينهم وبين رؤماهم تسهم جميعا في تطوير علاقات المعل بشكل إجابي يؤثر في الانتاجية .

 ان الادارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الانتاجية ، ومن ثم انتشرت مفاهيم المساركة في الادارة وتفويض السلطة واللام كربة الادارة »

وقد تطورت مفاهم العلاقات الانسانية أخيرا في فسكل نظرة سلوكة لادارة Belavious Theory بدراسة وقسمي السلوك الالداني على است علية ، وبالتالي التكناف أنسب بالماليات الادارة للتيثر بسلوك الاقرار والسيطرة عليه ، وتقوم هذه النظرية على اقتراض وليس هو أن السلوك الاستاني متبر المتنجر الأساسي في السل الاداري ومن فم فالادارة عملية سلوكة بالمدرجة الاولى تستهدف الثائير على سلوك الإذار لكي معملوا على تصفيق الأهداف التي تسمى اليها المنظمات .

#### حركة انخاذ القرارات وبحوث المهليات

وقد ظهرت هذه الدركة منذ أوائل الفعسينات الا أنها أكسبت قرة دافعة مع تطور استخدام العاسبات الالكترونية وضوق التكنولوجية العديثة في هذا المجال في السيوات الالحيرة ، و وشوم هذه الدركة على أساس استخدام الرافعيات للتبيير عن المشكلات الادارة وبناء فناذج مطكلاها بتم من خلالها التوسل الى العلول المثلى تلتاف المشكلات وقد تطورت أساليب متصددة فيصا يسمى « بحوث العمليات » Perations Research هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقا لأنصار هذه الحركة .

خلاصة الأمر من تلك الصياقة السرمية ، أن غاصيم الادارة ومبادئها كانت ولا تراك معلا لتطور والنميز بقدا الطوم واستنداد عاجة الالسان الي مزيد من الهارة والمرفة الادارة لجراجية المستكانون الادارة المترابقة في التنفيد والتعابات - كذلك فان هذه المفاهم ستكوثر عرضة التعاودات وتعيدات كتيمة في المستقبل مع كل تطور في المعرفة الانسانية وفي الروك العمل الانساني بيمكل هام.

وطائف الادارة

 ( ال الادارة هي تلك العملية التي تهدف الى تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشرى وبالاستمائة بالموارد المادية المتاحة ي ٠

وتتطلب هذه العدلية قدرات ومهارات قيادية من جانب مجموعات المديرين المستولين عن ادارة مشروعات الأعمال، وذلك من أجل تجميع الهارد وتسيتها واستشارها في أحسن المجالات التي تدر أفضل أو أقصى عائد مسكن ه

ولكي يتمكن المدير من تعقيق أهداف المشروع والوفاء بالتزاماته الاجتماعية والاقتصادية تجاه المجتمع وأصحاب رأس المال والعاملين ، فانه يقوم بأداء بعض الوظائف الرئيسية وهي :

- ب التخليق،
- ت التنظيم .
- الترجيه ه
- ـــ المتابعة وتقييم الأداء ( الرقابة ) .

وطاق على هذه الإنساة أو الرطاق الادارة تعيير وصلية الادارة» وذاك لتأكد على عدة عسائس تديرها وتعدد أبهادها الأساسية وهي: ـــ ان هذه الرطاق، الادارة متكاملة بعيث ترتبط كل منها بالإخرى تائر فيها وتتأثر بها ، وبالثاني لا يصحق للشروع أهداته كاملة الا من

هربر فيها ونناو بها ، وبالتاني لا يتحقق للمشروع اهدافه كامله الا من خلال الأداه السليم لهذه الوظائف مجتمعة ، كما أن الخلل والقصور في أي منها يقلل من كفاءة وفعالية باقي الوظائف . ستصفه الوظاف الادارية بالاستمرارة والتدفق ء في لا تم مرة واحدة ثم توقف ؛ يل هم تؤدي بشكال مستوستكر خلال الزس ، التخطيط مثلا عملة مستمرة ، وكذلك التنظيم والرقابة مسائل مستمرا بستى أن هناك اجراءات تنظيمة ورقالية تحفظ بشكل مستمر ومشكر خلال حياة المشروع » أن الاستمرارية في العنل الاداري حقية اسابية تشيم من طبيعة مشروع الأصال ذاته ، فيطالاً اهداف متجددة بسابية المشروع دائما التي تعقيقها كما أن هناك أسالي عمل جديدة تكنيف، ولمثانيات وموارد تضب ، واشرى تشد ولادهم ، كما أن السابي الادارية تكسب خاصية الاستمرار ميتوط الشكاراتاني تواجه الادارة،

\_ تصف العملية الادارية بالتسول ، فكل وظيفة من وطائف الادارية تشمل تشامات الدروع وإصاده جيما والا يكتب لها النشار ، فالتخطيط جهب إلى يكون قباط الانتجاج أوالسيوس و التاشيق نائبة خلاج كذلك التنظيم ولتابعة ، وهذا السول في العمل الادارة بهمله بيناية المحلقة الكتملة الإباداء ، ومن تم قال تمين عملية الادارة بينفي معنى معمدا على هذا الواقات يمكس محقيقها القدسولية الكتابلية .

. تتمف الوظائف الادارة بالنظرة المستقبلة بعضى أنها لا تهتم فقط بالمشاكل العاضرة ، في تعتد أقافها الى فترات قادمة ، ومن ثم فان التنبؤ بالمستقبل وتقدير الاحداث والمشكلات للعتملة هما من العناصر الإساسية في كل وظائف الادارة ،

#### اثر الساواء الانساني في الادارة

لقد استرضنا بعض المفاهيم الإساسية عن طبيعة العصل الادارى وحقيقة الاستفاد التي تعارضها الادارة في المشروعات العضية، ويجعر بنا أن نشير الآن الى حقيقة أساسية هي أن العنل الادارى يعلق أهدافه من خلال العمل الانساني ، فالمدير ( وهو أحد المكرفات الإساسية للنصر العالمين في المشروع ) ستمد على أفراد أخرين في تنفيذ الإعمال والحهام الواجب القيام جا للوصول الى أهداف المشروع ،

ومن ثم فان الادارة والقدرة على الأحاطة بها يتطلب ضرورة التعرف على سلوك الأفراد داخل المشروع ( وخارجه ) وتجديد تأثير هذا السلوك على أعمال الادارة وقدرتها على تبعقيق النتائج المرغوبة . ان الانسان ظاهرة متعددة الجوائب multi-dimensional تخضيح التأثير وسيطرة عدد كبير من المتنزيات ، فالأخراد يختلفون في القدرات والاستعدادات والهيارات ، كما أن أناما السلسلوك المسكسسة الإسلام يعدد تباين الى درجة كبيرة من فسرد لاتخر،

ويمكن أن نمبر عن السلوك الانساني باعتباره محصلة التفاعل بين : - الانسان : الذي يتصف برغبات وتطلعات كمما يهدف الى تحقيق

أهداف خاصة ، ويعتقظ لنفسه بُمُعاهيم وأفكار وآراء معددة حيال شتى الموضوعات •

ـــ الموقف: وهو عبارة عن طبيمة الظروف المعيطة بالقرد في أي وقت من الأوقات و وبعر الموقف strustice عن الفرص opportunities المتاحة للقرد، والقيود constraints التي ينتزم بها الانسان .

ومن ثم فاننا نعتقد أن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، وبحاول استغلال الفرص بشكل يعتقق له رغباته ويوصله الى أهدافه ، وذلك فى حدود القيود التي يفرضها الموقف ه

واهمية هذا التصليل أنه بير من حقيقة المسكلة التي تواجهها الادارة في استطيع ، فالادارة المسلمية من اختلاف مستوية في النظيم ، فالادارة المالية مستوية في المناسبة من المواقف المناسبة المراسبة المواقف المناسبة الم

أى أننا نستطيع القول بأن قدرة الادارة على تحقيق ما تصبو اليه · من أهداف تتوقف ( جزئيا ) على ما تقوم به مجموعات مختلفة من الأفراد من تصرفات وأضال ه

ان العنصر البشرى (ممثلا فى أنعاط السلوك المختلفة التى تصدر عن الأفراد فى المواقف المتباينة ) يستبر عاملا أساسيا فى تحديد تسائنج العمل والنشاط فى مختلف المجالات الادارية م فالإنشطة الادارية المختلفة من تخطيط ، اتخاذ قر ارات ، تنظيم ، تكوين وتنمية القوى العاملة ، والمتامعة وتقييم الأداء تعتمد في حقيقة الأمر على مجموعتين من العوامل هما :

أولا .. مجموعة الموامل الفنية وتشمل:

(1) الأسس والقواعد العلمية القائم عليها النشاط ،

(ب) التنظيم الشاخلي للنشاط -(ح) الامكانات المادية المستخدمة في الأداء .

(د) أسالب وطنق الأداء ،

المتملقة بالأسس النظرية والعلمية للنشاط الاداري م

لانيا ... مجموعة الموامل الإنسانية وعشمل:

(١) قدرات ومهارات الأفراد العاملين في تأدية النشاط .

وتتضمن هذه المعموعة من الموامل النشة مصفة عامة كافة العوامل

(ب) رغبات الأفراد وادراكهم لأهمية النشاط . ان الأداء القملي والمارسة العقبقة لأوحه النشاط الاداري المختلفة ،

ومن ثم تحقيق أهداف المشروع ، يتوقفان الى درجة كبيرة على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوآمل ، ويمكن التعبير عن ذلك بالمادلات

كفاءة الأنشطة الإدارية = عوامل فنية × عوامل انسانية

(1) الموامسل الفنية = أساس فظرى + موارد مادية + أسالب صل (4)

(4) الموامل الإنسانية = القدرة على العمل × الرغبة في العمل

وحين يصل بنا التحليل الى هذا المستوى ، يواجهنا سؤال هام هو : « ما هي الأهبية النسبية لكل من الموامل الفنية والموامل الانسائية في

تحديد تعاسر الإدارة في الوصول الى إهدافها ؟ ٥٠ وسبيلنا الى الاجابة عن هذا السؤال هو من خلال معاولة تصور

وجود احدى المجموعتين دون الأخرى وتحليل ما قد يترتب على مثل هذا الموقف في عمل الادارة • فاذا تصورنا أولا توافر العوامل الفنية دون الأفراد فلا شاك أن النتيجة المتوقعة هي عدم القدرة على تحقيق أي من النتائج المرغوبة حيث يتولى الأفراد استخدام تلك العوامل الفنية . مثال ذلك حين تصمل احدى الدركات على معدات والات حديث واكتبا تعبير من توقير السال الإكاء المدريغ على استخدام تلك الإلاث ، وسرة تم تصبح تلك الحداث والإلات عديمة النامع ، عال آخر اذا تمكنت الادارة في احدى الشريع على متقدم (أى تكتولوجي جديد ومتقدم ) قان مثل هذا الأسلوب علم مدين المن الذات عن المخالف المدين العمل لل يعتق أى فالذات الم يجديد المراد بقدون على وضعه موضع التطبيق والتنفيذ .

ونمن بذلك لا تقال من شأن وأهمية الجوائب الفنية والمادية في الإعمال الادارية ، ولكننا قدر العقيقة البسيطة عن سيطرة المنصر البشرى على النامية المادية في العمل ، ان التقدم الفنى أو المادى لا يتحقق الا من خلال الإداء الالساني .

ونعن لو تصورنا موقفا مخالفا حيث يتوافر أفسراد من ثوعيات ومهارات مناسبة لأنواع النشاط الاداري المُختلفة ، بينما تقصر الموارد المادية والأساليب الفنية المتاحة نهم ، فأنَّ العنصر الانساني قسادر على تعويض هذا القصور والتغلب على المعوقات الناشئة عن ذلك النقص في الاَمْكَانَيَات والمواردُ • ان الأنسانُ يتمتّع بالقدرة على الخلق والابتّكارُ والتفكير الخلاق حين تمترضه مواقف تتسم بالندرة والصعوبة . والدليل على صدق هذا التحليل تجده في تلك المواقف التي تنكرر عبر التاريخ عن الشعوب البسيطة الفقيرة التي تصمد في وجه قوى العدوان الأجنبي المدعمة بأحدث الآلات والممدات ووسائل التخريب والتدمير • كذلك نجد بعض الشعوب تتمكن في فترات النمو الاقتصادي من تحقيق انجازات التاجية هامة بالرغم من قصور مواردها الطبيعية وامكانياتها التكنولوجية وذلك بالاعتماد على طاقات البشر الخلاقة والمبدعة . وبذلك نصل الى استنتاج أساسي سيكون ركيزة دائمة في بعثنا عن دور السلوك الانسانيّ ف العمل الاداري ، هو «ان الادارة تصل الى اهدافها من خيلال العمل الانساني ّ، وان سُلواء الأفراد والجماعات التي تتمامل معهم الادارة هو من المصيدات الرئيسية والحاسمة لما تسستطيع الادارة تحقيقه مسن تتالج واتحازات % .

وضعن حين نسيد النظر الى مكونات المملية الادارية ، نحيد أن السلوك الانسانى يشل عاملاً مشتركا فى كل منها • فالتخطيط يتبلور فى الاختيار بين بدائل العمل ، ومن ثم فان كفاءة التخطيط وفاعليته يستند على نوعيات الأفراد القالمين بصلية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام تنفيذ المقطط بلمبورن إضا دورا أساسيا في تحديد مستوى التنفيذ ودقته، ويسدق هذا القرل على كافة لإلانسلة الادارية الأخرى جين يشل الانسان الشعر الإساسي الذي يقرر مستوى الإداء ويحدد بذلك درجة النجاح المترفة النشاط،

وحيث تختك مجالات العمل الادارى وتنمدد غنات الأفراد المتجاملين مع الادارة عافل السلوك الانساني يصبح آكر أهمية ومتطورة فى تعديد التائج المجتمة ، فالمسروعات العمدية على اختلاف مجالات تشمالها ، تنمنه على الفتات الآلية من الناس ،

ــ المديرون .

ــ الموظمون الفنيون .

\_ الممال ( من مهن ومهارات مختلفة ) .

ــ المستهلكون ه

ـــ الموردون .

الوكلاء والموزعون •
 العالمون بالمشروعات الأخرى التي تتعامل مع المشروع كالأجهزة المحكومية وغيرها من الشركات والمؤسسات •

ان كلا من تلك الفئات من الناس تملك أن تتخذ قرارات هامة تحدد جزئيا قدرة المدروع على تحقيق أهدافه فالمديرون مثلا يستطيعون اتخاذ إي مر الذارات الآتية:

الاشتراك في أعمال المشروع مع بذل الحد الأقمى من الجهـــد
 لتحقيق الأهداف المحددة .

\_ الاشتراك في أعمال المشروع دون بذل كل ما يمكنهم من جهد .

\_ الامتناع عن المشاركة في أعمال المشروع •

ولا شك أن كماءة والتاجية المشروع ستختلف الحتلافا جذرها بعسب نوع القرار الذى سيتخذه الإفراد ، وقدس القول يطبق على العمال أو المستهلكين ، فالمستهلك قد يسهم فى اضاح المشروع الى أقصى درجة بالاقبال على شراء كل ما يقدمه من منتجات أو خدمات ، من ناحية أخرى فقد تكون مساهمة المستهلكين فى أعمال المشروع محدودة أو معدومة تعاصاً ه

تلك الأهبية القسوى للساوك الانساني في تحديد تتالج الأعسال الادارية تدعسونا الى التساقرل كيف يمكن للادارة أن تضمن مساهمة الإذراد بالقدر اللازم لتحقيق أهدافها ؟

لا شك أن هناك أساليب متعددة يمكن للادارة استخدامها في توجيه السلوك الانساني في تنظيمات العمل والانتاج منها :

- اختيار أنسب العناصر للعمل ه
- ـ توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفــكوية (المناخ/المناسب) •
  - \_خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة ه
    - ــ توفير الحوافز المناسية للأقراد .
- ــ توفير الاتصــالات العمالة ( أى التــدفق الـــلازم من البيانات والمعلومات) •
  - توفير القياة الصحيحة والتوجيه السليم »
- ـــ اشراك الأفراد (كل بحسب مجال عمله ) فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم وتنفيذه ٠
  - ــــ التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين ه
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.
- ــ توضيح الاختصاصات وتحديد المسئوليـــات .

ثلث هي بعض الارشادات التقليدة التي تشخر بها كتب الادارة بها تركل السؤال الأهم هو كيد تستقر الادارة على لختيار واحد أو آخر من تلك الطول ؟ أن السبيل الى حسن استخدام العنصر البترى في العمل هو القهم الصحيح الاسبال المحددة للسلوك الانساني • ومن ثم نصل إلى الاستناج الرئيس التاني في دراستا وهم «حجيه وبالمعنية المرافقة السلوك الانستاج الرئيس التانية الى الاستناج الرئيس التانية في دراستا ومن «حجيهة وبالمعرفة على التنافية المدادة القديرة على التنافية المدادة القديرة على التنافية المدادة القديرة على التنافية المدادة القديرة على التنافية المدادة العديرة على التنافية المدادة المدادة المدادة المدادة المدادة المدادة المدادة العديرة على المدادة ال بالماط هذا السساوك ، وبالتالى تتمكن من السسيطرة عليها وتوجيهها في الاتحامات المحققة الاهداف العامة » .

أى أن أهمية الأثر الذي يحدثه السلوك الإنساني في أعدال الادارة ، يجمل درالمة معددات هذا السلوك وفيه طيعة العراس المسية ك من أمم واجبات الادارة المعدية ، فأن من خلال هذا الهيم تحتى الادارة من من توقع أنواع السلوك الانساني في مواقف العمل المحتملة ، ومن ثم تنولي رسم السليات الادارة وتتخذ القرارات الكميلة يتوجيه سلوك

مظاهر تالير العنصر البشري في كفاءة المنظمات :

يتباور تأثير المنصر البشرى في أنعاط المملوك الصادرة عن الإفراد والجناحات العاملة أو التصاملة مع النظمات ، وتقصد بالنطاط السلوك تلك الأفعال والتصرفات التي يعارسها أعضاء المنظمة أو الإفراد المرتبطين بها التائم محاولاتهم أداء الواجبات المروضة عليهم من ناحية أو المباع رغياتهم وتحقيق العادلهم من الحمية الحقيقة العادلهم من ناحية أو المباع رغياتهم وتحقيق العادلهم من الحمية الحمية الم

ويمكن تصنيف السلوك الانساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كماءتها الى أقسام ثلاثة هي :

.. صلوك معاون للمنظمة في تبحقيق أهدافها ه

سلوك مناقض الأهداف المنظمة ومعوق لنشاطاتها .

ــ سلوك محايد لا يؤثر سلبا أو ايجابا على كفاءة المنظمة •

وألمال على السلوك المتاون المنظمة ما يمارسه المديرون والعاملون ها من جهود من أجل تقديله العطط والبرامج الموضوعة والتقلي على ما يشترضها من عقبات وقطور عملياتها ، كذلك حين قبل المستهلكري على شراء مستجات الملحة أو الاستعاد على خدماتها فاضم بمسجون بسلوكهم هذا فى دعمها وكاليد فجاحها ، ويقعى المنطق فان اسراع رجال الجمارك مثلا الافراج عن شحنات السلم المستوردة لحساس منظمة ما هو مثال المدال المساولة المساولة المساولة على المستوردة لحساس منظمة ما هو مثال

المباركة العمالة في حل مسكلات للنظمة وإبتكار أساليب متطورة السياحة في التغليد على ما قد تعالى من تقلل اختتاق و والسلوك المنافعة في قد يتم في المنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة والمنافعة مسكل الاستناع من تقديم الخيرة العالية والمهارة العالمة التي يستلكها المرد أو حجب معلومات هامة مفيدة عن ادارة المنافعة و ولما مثال لما تقول يعمو حين يستم أعضاء المنافعة ما المنافعة والمنافعة المنافعة والمنافعة المنافعة والمنافعة المنافعة والمنافعة المنافعة والمنافعة التنافعة والمنافعة منافعة والمنافعة وال

وفيما يتملق بالسلوك الحيادى غير الأوثر فهو ذلك النمط من الأفعال والتصرفات التي لا تسبب ضروا واضعا بالمنظمة أو أهدافها في تفس الوقت الذي لا تقدم فيه معونة إيجابية ذات تيمة لهساء

وبشكل عام تدلنا الدراسات السلوكية على أن السلوك الانسساني الإيجابي هو من أهم عسوامل نجاح المنظمات ، على حين يقف السلوك المناقض حجر عترة في سيل تقدمها وبلوغها أهدافها .

ومن المبروف تتيجة لتلك الدراسات السلوكية (١) ان الانسان حين يتصل بمنظمة ما فانه عادة يتخذ أحدقرارات ثلاث:

القرار الأول : أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل ايجابي •

القرار الثانى : أن يكتفى بالعضوية ولا يشارك فى أعسـال المنظمة يشكل ابجابى •

القرار الثالث: أن يسمل على افشال نشاطات المنظمة .

ولا شك أن الفرد اذا اثغذ أيا من القرارين الثاني أو الثالث فاته بذلك يناقض مصالح المنظمة ويصل على تقويض كفاءتها ه

ومن ناحية أخرى أوضحت دراسات سلوكية تالية أن هناك تناقضا جذريا بين حاجات الانسان العادي وبين متطلبات العمل في المنظبات العمدية الأمر الذي يترب عليه احبساط وضعور بالقنسل من جانب الافراد ، ومشكلات واحتمالات القنط والتحور بالنسبة للمنظبة اللام

(1) March, J. and Simon, H., Organizations. N.Y.: Wiley and Sons

<sup>(2)</sup> Arghris, C., Personality and Organization, N.Y.: Harper, 1967.
Motives

### · طبيعة الشكلة الساوكية :

يمكن تركيز وصف المشكلة السلوكية في المنظمات العديثة في أنها المواقعة التي يونوني في المنظمة التي يونوني التي يونوني المتعالم بعد من المتعالم بعد من المتعالم بعد المتعالم بعد المتعالم بعد المتعالم بعد المتعالم بعد المتعالم بعداً وأخيراً بعد المتعالم بعداً وأخيراً بعداً فقل المسلولة العدادي أو السليم قد يمثل هو المتعالم بعداً من المتعالم المتعا

ومما بريد في حدة المشكلة السلوكية ، أن السلوك غير المناون أو المناقض أو الحيادي لا يعسد في كل الأحيان عن فرد واحد، والما قسد يتخذ شكل طبوك جداعي يتباء أقراد مديدون ، وما تعاقبه المسكلية يشكوكية أذ أن التخاط بين الأفراد والجداعات يكون لب تأثير في الزكاء ورحم المقاومة أو عدم التحاوز، ومن ثم يوبد في درجة تناقض المسلوك ، أو يشكن من تحويل سلوك حيادي الى سلوك مناقض ، كما قد ينتج مذا التعامل تحويل سلوك معاون الى حاقض أو حيادي ،

وعلي هذا الأساس نستطيع تحديد التحدى الذي يواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الأنساني كما يلي :

\_ تحاول المنظمة ثاكيد وتدجيم أنماط السلوك المعاون وختر مصادره الفردية أو الجدامية على الاستقرار في قسس الانجية الإبهابي المعابي الإمامة الوسايات و والنقطة في سبيل تحقيق هذا القائم تجد فسيل ملزمة عادة بتقديم حرائز مادية ومعترية منتقلة تمادل من وجهة نظر الإضاء المتداوين مع المنزلان من جهد ديا يحمدونه من مشاق في مسيل مواصاة ساوكيم المعاون المنتظمة.

ــ تحاول النظمة استقطاب المحايدين وتصويلهم الى متعاونين ، بمعنى أنها تحاول المنظمة القرائر بالمنكاركة في تحاول المنظمة والعرائم المنظمة والعرائم من ثم يتحول المولائم الله الإسلامية والمنظمة والمنظمة والمنظمة وتعطيم الله وتعليل الإساب الرائم هؤلاء الانزاد عن معاونة المنظمة ، والمنطى المنظمة عادة الى بذل كتيد والمنطى إذا إذا تحال المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذل كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذلك كتيد من المنظمة من جانب المنظمة عادة الى بذلك كتيد من المنظمة من جانب المنظمة على بذلك كتيد من المنظمة من جانب المنظمة على المنظمة على منظمة على المنظمة على الم

\_ تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض وتحويله الى سلوك محايد او سلوك معاون ، ومن الواضح أن النشاب على السلوك المادى المنظمة وتحويله الى سلوك البجابي بعدل من أجرا تحقيق أهدافها من من الأمور الصحة التى تتلل النماط مع حمدة كبير من الموامل والمنفيات حكما اله بستمرق وقتا طويلا أذ غالباً ما تكون أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص المصادر مه السلوك ذاته ،

وثمة مدخل آخر يساعدنا في خمهم المسكلة السلوكية في المنظمات العدية • ويضح هذا المدخل اذا تأملنا في خصائص السلوك الانساني والتأكيرات المستلمة لتلك الخصائص على انجاهات السلوك فيما يتماني مالنظة إهدافها •

# ويتصف السلوك الانساني عادة بالآتي :

السلوك الانساني هادف الى تحقيق تتاثيج معينة • وتطرح هذه الخاصية
 احتمال وجود تناقض بين الأهداف التي يسحى اليها الفرد من سلوكه ،
 والأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها .

ـــ السلوك الانساني تعركه دوانع Modevs متنوعة ومتنيرة ، وهذه الدوافع بعضها رشيد عند على النطق والتدير المرضوعي ، والبعض الآخر عاضي يستند الى المشاعر والاهمالات نجير الرشيدة ، ومثل هذه الدوافع الأخيرة تحدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضه من قبود وظهم .

الساوك الأنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافع
 المحركة له و والتغيير في السلوك يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ

والتوقع • فاذا أخطأت التقدير كانت التثيجة صدام بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الانساني •

وفى ضوء تلك الخصائص نستطيع أن نقارن بين النمط الممتاد للسلوك كما يصدر عادة عن الانسان المتوسط من ناحية ، والسلوك الذي تفضله المنظمات وتسمى الى استثارته لدى الإفراد المتصلين بها من ناحية أخرى.

أتسلوك المقطيل	المبلوك المعتاد
· يحمـل على تحقيق اهـداف للنظمة	· يتجه نصو تمقيق اهــداف على المــداف المــداف المــداف المــداف المـــداف المــــداف المــــداف المــــداف المـــداف المــــداف المـــــداف المــــداف المــــداف المـــــداف المـــــداف المـــــداف المــــــداف المــــــداف المـــــداف المـــــــداف المـــــــداف المــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
- يستجيب الدوافع الرهبيدة أسامنا	· تعــركه درافـع رشـيدة ⇔
<ul> <li>ثابت ومستقر</li> <li>يمتجيب فقــط الطــالب</li> <li>قلنظية</li> </ul>	• متغير ومتقلب  • يثاثر بالضغوط الاجتماعية
و يلتزم نقط بما يعاون المنظمة	· قد يتجه الى معسارضة ( النظمة
· يقيـــــــل قيـــــود النطفــــــة ورثابتها	· يعيــل الى التعــرد ح

#### تباين النبط السلوكي المتاد من النبط الفضل لسعى النظميات

من الشكل السابق تنضح لنا أبعاد جديدة للمشكلة السلوكية في المنظمات الحديثة ، والأبعاد الجديدة هي :

\_ شبكلة التمرف على الموامل والمتغيرات التى تتحكم فى أشاط السلوك. الثالمرة والمساهدة وتصليل المواثقات بينها بهيث تتوصل الى فهم واضح وتضير صليم للمظاهر والأناط السلوكية السائلة، ووشبكاة الفهم هذه تبدل بدارة التسافيل العلمي الهادف إلى استجلاء نحوض النص البشرية واستيضاح أغوارها العميقة من خلال تحديد أهم المتعيرات الدافعة للممله ك والمسمة لـــه ه

. مشكلة النبقي بما يمكن أن يصير اليه المملوك الانساني لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصابين جا • أن أنماط السلوك المعتملة تتنوع وتباين بسبب تعدد العوامل والمتنجرات ذات التأثير في تعديدها . وبسبب طبيعة التقلب التي يتصف جا السلوك الانساني بشكل عام •

\_ولا شك أن البده أؤهم في الشكلة السلوكية مو تباهد الإنساط المتادة للسوائح من النسط (قياش الله تقشله الطاستان تقرار التواققه مع مثليات تعتبق المساها ، والتالية فالرائجة في السوائح على السوائح الم السوائح على السوائح المساولة على السوائح ا الإنساني والتشكم في مساره بعيث يتوافق والنسط الأمثار المستهدف . من حابات المثلثات ، على قمة المشكلة السلوكية التي تتبه كل الجهود اللساوة في طياف .

## اسباب تعقد الشكلة الساوكية:

أوضحنا أن المسكلة السلوكية تمثل التحدى الأعظم الذي واجه المنظم الذي واجه المنظم الذي واجه المنظم الدينة الالملة لموجهة هذا التحدى ء هى التي تسكن من تحقيق المصافحات والتحدى برجان متالية من الكفاة والازدهار و لكن هناك أسباب عديدة تبحيل تلك المسكلة على درجة عالية من التقد بعيث يصبح حلها على أساس موضى مجالا لسكتين من انجد والبحث والتحلل وهي أمور تحتاج للمرجة عنصصة و تأهيل علمي خاص أو من أهم أسباب تمقد المسكلة السلوكية ما يلى:

ستعدد الدوامل والمتبرات المصددة للسلوك الانساني وتداخلها في شامل 
سستم الأمر الذي يعبر الصل ليضا لمرقة تأثير كل بنها على حدة 
سيالة قد بسيط المسلو الأسواد فألى الأسواد فألى المناف وأساليه 
والانتخاطات الفردية والغيرات والتجارب الذاتية للانسان وأساليه 
لى النام والأدراك ، مثال يؤرات اجماعية تميم من مشغوله الأسرة 
والعامة والزيالا، وكل من يسمل ميم الانسان في عالما الخاصات 
والعامة و وتذلك فان مليرك الانسان يشل تأتجا جوايا تأثيل عادات 
وتقالد وأراف تسود في المبتمع الذي يعيش فيه وتؤره بأنساط من

صعوبة قياس المتغيرات المصددة للسلوك ، أن الدوانع والانجاهات وأساب الادوان والانجاهات الكرة القيام التواقع في النسائم أو المضائم المكرة القيام بسوية كما هو الشان بالنسبة للنظام أو المضائم المكرة القيام ، ومن نامج أخرى ، فأن التخالات الاجتماعة وأثر التغيرات الحضارة برغم خطورة أى تحديد سلوك الاخراد والجياهات ، الاألها يواضحة في أبدا وحيث يمكن قيامها بدرجة كالما من الفقة ، وليس منتى هذا استطالة صلية القيام في المدراسات السلوكية ، ولسكن ما تقدمه هو أبراز الصعوبة التي يقابلها من يصمى تقيامي المتغيرات والطواهي الملوكية : وأساكن السلوكية ، المساسبة المقالمين بدراسة وقياس المتغيرات والطواهي الملوكية () ،

والى جأب السبين السابقين ورغم التقدم العلمى فى طرق الحث وأدوات القياس وأساليه الإحساء أس يكت من تبغيد المشكلات المائلة عن متعد المشكلات المائلة عن تعدد المؤترات السلوكية أمرا منقدا ومعفوظ الخالا ولا المعمولية بالمغاطر و ذلك السبيد من فلفل العكرير الغائم والمؤقيقة الشخصية للهائلة والمؤترفة الشخصية للهائلة والمؤترفة الشخصية للهائلة والمؤترات معددة بالسبة لما و المن الخطر ما يهدد المسلوكية ودفة التائج التي شد تتمين مائلة المثارية ودفة التائج التي شد تتمين الهائم الرائمان الشخصي للباحث فى المشكلة بعيث بسبح طرفا فيها لإشخصور واع منه و وافا صحفت على هدأ الأمر تسبح الموامات المؤتم المهائمة المؤتم تسبح المؤتم المؤتمة المؤ

واذا كان المام العديث قد اكتشف احتمالات هذا النظا وأورد من الفرق والقصائات ما يسكنل تغفيضه الى الحديد الأدى ، الا أن استخدام على الملسرق والفسافات يقتصر على الباحثين التخصيدية الذين يلتزمون بعنهج العلم ومنطقه - ولكن الخطورة تكس في هؤلاء غمر المنتصين من رجال الادارة والمستويان عن المتطابات المنتشة الذين يتصور بالمنكلة والمستويات عن المتطابات المنتشة الذين حلول لها ضمن واجبات هذه الوظائف، في شل حالات هؤلاء المديرين

Thurstone, L., Theory of Artitude Measurement. Psychological Bulletin, 36, 1929, pp.222—241.

يكون الخطر الأكبر اذ يصدون الى تهمير المقاهر السلوكية المتماهدة اعتمادا على منطق شخص معبرد معتمدين على خبراتهم الذاتية وتجارجم وتعيزاتهم المخاصة - ويسلون من كل هذا ألما استنتاجات ومن ثم قرارات قد يكون لها أوخم السواقب على كيان المنطقة ومناخ الملاقات الانسانية بها - وبالتالي تتردي الكفاءة وتصلح بقاء المنطقة .

ـــ وثمة أسباب أخرى تسهم فى تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا ، وبين هذه الأسباب ما يلي :

( أ ) تقلب السلوك وعدم ثباته وتنجدد الموامل والدوافع المحركة له.

 (ب) تباين أنماط الساوك النائثة بفعل مؤثر معين وذلك تتيجة الأختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للافراد .

(ج) تشابه الماط السلوك الناشئة فعل مؤثرات مختلفة وذلك تتيجة
 لتشابه التكوين النفسى والاجتماعي لبعض الأفراد •

من العرض السابق نخلص الى عدد من الحقائق الأساسية في دراستنا نوجه ها فسا بلي:

اولا · تلمب المنظمات دورا هاما في حياة المجتمع الحديث اذ تسيطر على مقدراته الاقتصادية والسياسية والثقافية .

ثانية : تعتمد المنظمات اعتمادا رئيسسيا على العنصر البشرى ومن ثم يمثل سلوك الأفراد والجماعات عاملا هاما في تحديد الكفاءة العقيقية

لتلك النظمات . نافقة : يتصف السلوك الانساني بخصائص وسسمات ويتخذ الماطة ليست جميعاً مما يخدم أهداف المنظمة وبالتالي فان جانيا من المقبات

التى تعترضها بنشأ عن هذه الأنعاط السلوكية غير المتوافقة ، «إنصاء تتخذ المسكلة السلوكية أبعادا شديدة الإهمية وهي تبشل التحدي الأكبر الذي يواج النظمات الحديثة نظراً لما تتصف به من تمقد

التحدي للأكبر الذي يواجه المنظمات الحديثة نظراً لما تتصف به من تعدّ وتداخل و وإنتالني تصبح الدراسة العدلية الموضوعة للمسلول الاتساقي مطلبا جوهرا من أجل معاونة المنظمات في السيطرة عليه وتوجيعه بعدً يتناسب وأهدافها ه

#### تطور محاولات علاج المشكلة السلوكية (١) :

كانت المشكلة السلوكية دائما محل الاهتمام وموضع الدراسة مر جانب كثير من العلماء في مجالات العلموم الاجتماعية المختلفة ، وقد اختلف النظريات والقسيوات التي قدمها هؤلاه العلماء فيما يتمثل بأصول هذه المشكلة موامل استمرار وجودها ، ومن ثم تباينت العلول المطاروحة وتنقعت في مغرة الإمجان ،

وفى مجال ادارة المنظمات تمر محاولات عـــلاج المشكلة السلوكية بمراحل مختلفة يمكن تركيزها كالآتى:

# \* الرحمة الأولى:

ويكور المبل في تلك المرحلة الأولى التي تصهد عادة قيام المنظمات المحدية الكبيرة منجها اللي مجاهل المسكلة السلوكية وتصد اختاء طاهرها المحدية الكبيرة الكبيرة الكبيرة من الالسان وطبيعة التقليل من الالسان وطبيعة وعادة مسلوكه تقرب به من الآلة وتنظر اله تشارة آلية ومادة بعبة ، وعادة يكون الممرك الأساني في اعتقاد معري المنظمات في يكون الملك المرحلة والداخم الانتصادي المربعة ، وطالق أكل ترم تصديل المنطقة الانتصادي تقليد ، وطالق أكل تم تصرفها المنطقة مادية ، وفي ضوء هذا التمسيد تكون العلول الملموحة الملاج المستلقة المدينة ، وفي ضوء هذا التمسيد تكون العلول الملموحة الملاج المستلقة السلوكية هي استخدام العراق والعام العراق والانتصادي والعالمة العربية السلوكية الانساني واخضاع الإفراد والهجامات الطالب المنظمات وتواحداء ،

ولا تشهد تلك المرحلة عادة معاولات جادة لدراسة أنماط السلوك الانساني وتعدليا والترف بموضوعة على دوافعها ، ولكنا تتسم بالاعتباد الشديد على الخبرات والمتقدات الشخصية التجيزة القالين على الذواء للنظمات ، ويكون هؤلام خاضيته غالبا لتأثير الشمات الحادية التي اتتشرت منذ القرف الثامن عشر وأوائل القرف التاسع عشر ، كما يقمون تضح الخبر الابهار باسكانات إلاقه وما تستند الله من علوم طبيعة تمكنت السيطرة على المقاجم والمتقدات عن عمر الوائرة المنسانية وما تلاها والتحول العضارى نحو مستويات أهلى للعيشة المادية للبشر ،

 <sup>(</sup>۱) يعرض المؤلف هذه التطورات بشكل عام ومجرد دون أن يلتزم بأحداث مجتمع معين نظرا لعمومية المشكلة وتعاثل مراحلها في المجتمعات المعاصرة .

#### ي الرحساة الثانية:

وتشهد تلك المرحلة مظاهر متنوعة والمسحة للمشكلة السلوكية تكون أشد واتشى في آثارها على المنظمات معاكان عليه السال في المرحلة الإولى، ويضح للجميع أن تجاهل المشكلة ليس ممكنا فالانسان قادر على فرض وجوده والفضط على من يتجاهلونه لاجارهم على التفكير في متسسكلاته والتاس المطول لها .

وتحت ضغط الاحساس بالمشكلة وآثارها المدمرة ، وفي ضوء ادراك خشل اسلوب التجاهل أو السائل العلسل من اقد الغيرات الشخصية المعدودة لبيض المسئول في النظمات ، تكون بداية الاجهاد فعو الطبائد للبحث من تضيم سايع موضوع وبالتالي اكتماف حلول بناءة للمشكلة بنا يختف عن النظمات وساوتها في اجيزا الصماب وتخفي العقاب الناتهة من تراكم الشكلات السلوكية هر سنوات طريقة

وعادة تتجه أنظار المتطلمين الى حل المشكلة السلوكية نمو علـــوم اجتماعية بذاتها عرفت تاريخيا باختصاصها بتناول جرائب من تلك المشكلة · وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع .

ولكن هذه المرحلة الثانية تمانى عادة من الانجاهات التطرفة في مساولة حل الفتيكة السلوكية باسرع وقت ممكن ، وهي تماني إشنا من شمور المساولين عن الفظات بنوع من الاحساس بالذي تبتجة لتجاهليم السابق للشئكة وادراكهم بالعرمان والفتي المنابي وأخسرات والجسابات للشئلة طوقة - لذلك معدهم يختلقون تحمت شعارات براقــة أهمها لا الملاقات الانسانية ، في محاولة أرضاء فإفراد واكتساب تقيم مسن خلال تقديم الوان من الخدمات والزياع وأسكال المشغم مسن المرتبطة منطبًا بدرجة أسهام هؤلاد أن محقق الهذاف المنظمة ،

ونظرا لهذا التجاوز في محماولة استرشاء العنصر البشرى تعتقد المشكلة المرقد المشكلة السلوكية بدلا من أن تتبعة الي حل سبلي لها ، فتي تقلف المرسة بقض على سلولية من السلول بقض على حلى المرافقة اعتبادا على الانبائة وعدم الاكترات باهداف، المنشفة اعتبادا على المسترضة المسترضة المسترضة الاسترضاء المؤسرة المسترضات بها ويتطرو هذا السلوك الاسترام الاسترضاء في الانتبادات بها ويتطرو هذا السلوك الاستلام إلى سيح حالة من الإنتادة المتمد عن الاسهام في السلوم براجل الهداف المتلفة، وموادة تصل هذه

المرحلة التي قدتها حين يدوك الفائدون على أمور المنظمات خطأ الإسلوب المستخدم في ادارة الملاقات الإنسانية وحل المشكلة السلوكية وضرورة البحث عن منطق آخر أكثر تكاملاً وموضوعية لتحليل تلك المشكلة وارساء حايا على أساس سليم »

## يه الرحلسة الثالثة :

وفي هذه الرحلة يتجه اهتمام المنظمات الى البحت عن علاج علمى للمشكلة السلوكية الالتجاه الى السلم المقتصى بدراستها وهو ما علقق عليه و عام السلوك STA و وقد شاع التبيع عن هام المسلوكية وقد شاع التبيع عن هم السلوكية السلوكية التي تتبدى أماساً في الاؤتم علوم أماسية هي علم النقس ، وعلم الاجتماع ، وعلم دراسسة الأجتماس المراسسة من المراسفة على المسلوكية التتليل القروع الأباسية من المراسفة المسلوكية تتليل المقروع الأباسية من المراسفة المراسفة عن المسلوكية لتتليل بعض جوانب اجوان من طورة الأدارة ،

وتغذين العلوم السلوكية بالدرجة الأولى بتجديع وتحليل المطوعات عن « السلوك الانساني» وبعد، التعرف على مصداته والعوامل المؤثرة في نشأته وتطوره واستبراره، ومن ثم نهى تستطيع الاسهام في التشيؤ بأساط المسلوك للعتملة الأمر الذي يعمل في الامكان التحكم في توجيه هذا السلوك والسيطرة على مساوه»

وتتميز العلوم السلوكية بصفة التكامل والشمول ، اذ أنما تتبلور فى صورة جناعية تستند من العلوم المكونة أبا مبادئ، ومفاهيم تشكالها معا لتكوين الهارات اكثر تحديدا ووضوحا وأعلى قددة على نفسير الظراهر السلوكية مبا هو متاح لأي علم من مكوناتها منزدا ه

وفى هذه المرحلة الثالثة تغضع دراضة المشكلة السلوكية لمنج علمى واضح ، وتستخدم أساليب القياس الموضوعية لتصديد أبداد المثنيرات السلوكية ، وتكون القرارات الهادفة الى التنخيف من المشكلة أو علاجها تعاما مستندة من نماذج Models فكرية متكاملة تستند الى فهم طبال لصحية الانسان ،

وبصفة عامة ، فان المنظمات والمجتمعات الانسانية تمر عادة فى مثل هذه المراحل الثلاثة وبنفس التتابع المطروح سابقا حين تقترب من محاولة فيم وتحليل أى مشكلة تصادفها ، ولا شك أن هذا التدرج الطبيعى يتعق مع منطق نشأة الطوم وتطورها - وتستطيع القول بأن منظمات مختلعة فى كليم من المجتمعات لا تحرال حتى الآن فى المرحسة الأولى من حيث المرحسة الأولى من حيث المرحسة الطالب المرحسة المسلمين الم

الاول: أن المسئولين عن تلك المنظمات لايزالون يؤمنون بجائزى منطق المالحة الجزئية للمشكلة المستندة الى واحد من علوم السلوك المخصصة •

والثاني: أن العلوم السلوكية ذاتها لانزال في مرحلة التطور والنمو ،
 ولم تتكامل بعد في صورة كلية واضحة ومحددة (') .

وخلاصة ما نصل اليه من تحليلنا للمشكلة السلوكية فى المنظمات العديثة أن المدخل السليم لعلاجها هو بالاعتماد على منهج ومفاهيم العلوم السلوكيسة ه

 <sup>(</sup>۱) لعل ما يؤكد هذا السبب ذلك الاحتسان السائد حتى الآن بين العلماء السلوكيين حول ماهية العلوم السلوكية وحقيقة الوضوعات التي تشملها ، راجع في ذلك .

تشبطها . راجع في ذلك : Bereison, B. (ed.) The Behavioral Sciences To day, N. Y. : Basic Books, 1963.

#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

- يقول البحض أن التطور التكنولوجي الهائل الذي يشعده العمالم الآن بقال إلى حد بعيد من تأثير سلوك البشر العاملين في المنطقة عن الانتاج ، ومن أم فإن حشكلة أدارة المنظمات الحديثة ابسحا كليرا مما كانت عليه سابقا . ما رايك ؟
- ٢ تتكون الإدارة في أي منظمة من مستويات أساسية ذلات ، هي الإدارة الطبقا ، وتقديل العلمية . وتقديل الادارة الوسطي ، والإدارة التنفيذية ( الادارة الوسطي ، وتقديل المنظرات الإدارة القللية في المنظلية المنظرات الإدارة المنظرة الإدارة الشرق الادارة المنظرة الإسلامة الإنسامة الإنسامة ألا الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الإسلامة الشاورة والشخوص والشكاوري والمناربات المنظرة السلومية ؟
- Y ... اختلفت ـ. ولا تزال ـ مدارس الإدارة الفكرية ، فمنها من يصور العملية الإدارية على الم كان على الما الله المناسبة متعلقية من الوظائف ( ماهي ؟ ) ، ومنهم من يرما أن الإساس معلية اتضاد الراح، بينما يررح المسار المدخل الدخل الإلساني أو الإدارة المها بالدرجة الاول عملية تعامل مع البشر وإقامت علاقات إنسانية معهم . فاى الاراء يتقل مع هفيقة الابر أن وإلك ؟
- ٤ ـ تعمل الإدارة ف ظل قبود تجعلها غير قادرة على تحقيق كل ما تريد اوقد تمنعها فل احيان من التخاذ قرارات وتمركات معينة . ما هي فر رايان اهم القبود الضافطة على الإدارة في العادة ، وما مصادرها ، وكيف تتعامل معها الإدارة ؟
- م مد د الادارة ، معلية اجتهادية بيرع فيها اصحاب الذكاء العال ان
   د المؤهوبون ، كما كان يشاح سابقا ، ولكنها الآن عملية علمية لها مبلدىء وامس ، ووسائل وانوات تصاع إل دراسة وتعليم ويتدريم . ناقش هذه القضية مبينا تأثيرها على العلوب المنظمات الحديثة ل اختيار وإعداد اللديرين .

٦ \_ من هو المدير الناجم ؟ وما هي معايير الحكم على نجاح المدير ؟ سؤالان بثيران كثيراً من الجدل والنقاش ف محيط مدارس الإدارة الفكرية . هل

لدبك إجابة ؟

وأسلوب التعامل مع السلوك الإنساني في مواقع العمسل ، ناقش هـذه القضية مهضما مهلف الإدارة المسرية الآن منها . ٨ \_ تهدف الجامعات ومؤسسات التعليم المختلفة إلى تزويد الطلاب بكم هائل من العلومات والعارف والقاهيم في مختلف قروع التخصيص العلمي . ولكن بدعى النعض أن ما بحثاجه الفرد لكي بنجم ف حياته العملية ( في المدل ) هو أن تكون لديه مهارات وقدرات يستخدمها في حل مشاكل العمل وهي أمور لا يوفرها التعليم في الجامعات وغيرها. ناقش مذه القضية من زاوية تأثيرها على منطق الإدارة عن عمل في

معاولة حل مشكلات خريجي الجامعات الباعثين.

٧ .. تطورت مفاهيم ونظريات الإدارة عبر سنوات طويلة ، وإكن يمكن القول أن محل التطوير الرئيسي في مفاهيم الإدارة كان هو نظرتها إلى الانسان

نظ کارمن طرقیما ،

#### مشكلة سلوكية

ولا عمل لهم قعلا .

إليك بعض المعلومات عن موقف يتكرر عادة ف المعيط الممرى حكما قد يتكرر في بلدان أخرى في العالم حوالمطلوب تمليل هذه المعلومات بغرض:

 بيان هل توجد مشكلة سلوكية وتحديد الطرف الذي يعاني من هذه المشكلة في حالة بجودها .
 ب ـ تحليل اسباب المشكلة ومقترحات علاجها من وجهة

التحق ( ... ) بكلية الحقوق بداهدى الجداهات ، وصل مدى مسئوات الدراسة (الربي عاد ادخامة تعييز أن أداء ويصفق مسئويات عالية من تقديرات التجاع . وخلال سنوات الدراسة كان أيضا من أبرز الطلاب أن الانشطة الانجتماعية والتقالية وانتخب رئيس لاتحاد جامعته لمستني متدواليتين . ورغم هذه إذا إذا أنه نجد أن تقدي بتقديم على جديد جدا وترتبي بتقديم على أمارا دفعت ، فقد واجه مشكلة البطالة حيث اضعط للانتظار ارتبا سنوات أخرى مشي حصال على وظيفة بإحدى المصالح المكرمية المساحل المكرمية .

عن طريق وزارة القوى العاملة ، وفي اليوم الأول للعمل اكتشف إنه عن ضمن أربعن أخرين ، وأنه لا حوجد لهم أماكن للطهيس

# المفمشىلات فى التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام فى الوقت النعالي بدراسة وتطوير العلوم السلوكية الى حد جعلها ترقى الى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية • لقد أصبحت مُشكلات السلوك الانسسائي في مجالات الحياة المختلفة من الشمدة والاقتصادية المختلفة الى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين في دراسة السلوك الانساني ، أن مشكلات العلاقات الانسانية في الصناعة الحديثة تقوم مثلا حيا على ضرورة وجود أساس علمي سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الأنساني والتنبل بـ ، أن الادارة الصناعية الحديثة حيث تهدف الى الافادة من امكانيات العلم والتكنولوجيا تجد نفسها دائماً حيال مشاكل انسانية تقلل من فرص الاستفادة مسن تلك التطورات العلمية والتكنولوجية وتعد مستوى الكفاءة والانتاجية . كذلك تواجه الادارة الحديثة مشاكل التعامل في الأسمواق المختلفة ، وضرورة العصول على تأبيد المشترين وتوجيه سلوكهم فى أتجاه يحقق أهداف المشروع • لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكي وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التي تواجه الادارة الحديثة . كذَلُك تَمْتَرَضَّ الادارة صماب في علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التي تتماون وتتفاعل معها في بيئة محددة ، ومن هنا كانت مشاكل الملاقات المامة ،

وقد أدى اعتراف الادارة المترابد في السنوات الماضية بأهمية السلوك الإنساني في مظاهره المشتلقة في تصديد النتائج التي تستطيع الوصول اليها ، الى ظهور ربدايات العلوم متخصصة النائج بحسا من تلك المسائلة للماكل المثل ظهر التجاه الى الافادة من علم النفس في الصحاعة ( علم النفس الدسائم) المساعدة في حل مشكلات الختيار وتعين الأوادا ، تحليل السناعة في حل مشكلات الختيار وتعين الأوادا ، تحليل التجاهات العاملين والتمرف على دوافع العمل لديم أو ما أطاق عليه تياس

الروح المعوية ، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية . كذلك ساعدت مفاهيم علم النفس الصناعي فى توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد أستنادا الى مبادى، التعلم • من ناحية أخرى بدأ استخدام الدراسات والأساليب السيكولوجية في التعرف على حقيقة دواقع الشراء ومعددات السلوك الاستهلاكي أو ما يعرف باسم بحوث المدوافع . Motivation Research

وقد أسهم علم الاجتماع في توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل في الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد ، ونمت بذلك تظريات عنَّ التنظيم غير الرسمى ، الجماعات الصغيرة ، بالإضافة الى مفاهيم حديثة عن القيادة والاشراف وتأثيرهما على الانتاجية ، كذلك اتسع نطأن دراسة الاتصالات وتأثيرها على السلوك وبصفة عامة فقــد Communications

ساعد علم الاجتماع في تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمسل الاداري ونظرية الادارة والتنظيم .

الا أن تلك الجهود لم تتبلور في شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانساني وتحديد الموامل المؤثرة فيه ، بل ظلت تمثل اتجاهات متوازية

دون احتمال واضح أو أكيــد في التقائها وتفاعلها مما في بنـــا، نظري متسكامل ه ولا شك أن جانبا من سبب تأخير انشاء علم متكامل للمسلوك الانساني يرجع الى أن الوعي بخطورة المشكلات الأنسانية وادراك أهمية العلم فى تَمْسَيْرِ الْمُشْكَلات وعلاجها لم يكتبل بعد . ولا زال عدد كبير من قادة الرأى والمستولين عن قواعد الانتاج والعمل ينظرون الى البلوم السلوكية على أنها ترف زائد وكماليات لا يتعملها جهازُ الانتاج ، لذًا. نراهم يلتمسون الحاول لمشكلاتهم فى العلوم الطبيعية التقليدية ويقيمون مراكز البحث والدراسة المتخصصة في الطبيعة والكيمياء وغيرهما من الْعَلُومُ الْأَسَاسِيَةُ بِينَمَا لَا تَكَادَ تَحْصُلُ الْعَلُومُ السَّلُوكَيَّةُ عَلَى ذَرَةً مَسَن الأهتَّمَامُ أو التَّقديرُ ، ولمــل ذلك الاتحاء يرجع الى أن أغلب هؤلاً، المسئولين يعتقدون أنهم ليسوأ بحاجة الى خدمات العالم السلوكي حيث أثهم يَعرفُونَ فعلا العقائق الإساسية عن السلوك الانساني من خــــلال تجاربهم وخبراتهم الشخصية • ولذلك فهم لا يمتقدون أن العلوم السُلُوكية سوف تضيف جديدا ألى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات الناس ومحددات الساوك الأنساني . ولا شك أن هؤلاء الأفراد من

أصحاب الخبرة والمراس قد تجمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الانساني تساعدهم على حل بمض أنواع الشاكل الانسانية التي تصادفهم فى أهمالهم • ولكن من ناحية أخرى فأن هؤلاء الأفراد لم يحصلوا على القدر الكافي من المعلومات والعهم لحقيقة السلوك الانساني بدليل استمرار وجود مشاكل الممل الانسانية المتمثلة في اضرابات العمال وحالات الاستياء التي تم الماملين بصفة عامة ، والمخفاض الكفاءة الانتاجية والفشل في تعقيق مستويات أعلى من الرفاهية الانسانية بالرغم من معدل التقدم العلمي والتكنولوجي السريع • بنفس المنطق قُانَ مشرُوعات عديدة تقابل صعاب ومشاكل في أدارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين ، من ناحية أخرى فالشكلات الاجتماعية الأساسية كالجريمة ، انحراف الشباب ، والخلافات العنصرية ، والمشكلات الدولية وانمدام التفاهم والتعاون الدولي وتضاؤل قرص السلم العالمي ما هي الا مظاهر للفشم في فهم حقيقة السلوك الانساني وبالتَّالي الفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في أتجاهات محددة . من هنا كانت الحاجة الى قيام المعرفة والنهم للسلوك: الأنساني على أساس من العلم ، وهناك فرق وأضح بين المعرفة العلمية والمعرفة غير العلمية • لذلك فان الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير للسلوك الانساني يستند الى الأسس العلمية وسنعرض في هذا الْعصل الى مجالات البحث الأساسية في العلوم السلوكية . علم النفس الاجتماعي: Social psychology

مهميس المساورة المساورة المساورة المساورة المواد و وصلى يتم علم الناس الإجمالي الساورك الراحينانية الأجسري تهتم بدارات الولم السلوكة والاجتماعة الأجسري تهتم بدارات الولم السلوكة والاجتماعة الأحسري تهتم الاجتماع و الملوكة والمائة كالمائة كالوجماع و التساورة المائة الاجتماع و الملاحية المائة الما

سلوك الفرد في المجتمع Seience of the behavior of the individual in Society

ان السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognitioa والدوافع أو الرغبات التي يشمر بها Motives ، والمواطف التي تعتمل في نفسه " Emotions لذلك فان علم النفس الاجتماعي يستمد مسن علم النفس العام Genral psychology المبادىء الأساسية لدراسـة تلك الخَصائص الفردُية ، وعلى هذا الأساس فان المعلومات التي يقدمها علم النفس المام عن كيف يمكّر الفرد، العوامل المساعدة للتعلم والادراك، تعدد الدوافع والحاجات الأنسانية تساعد كلما على فهم السلوك الانساني فى مظاهره الاجتماعية المختلفة ، ان علم النفس العام يدرس العلاقات Functional relations أبين سلوك الفرد والمؤثرات غير الانسانية ، مثال ذلك في ميدان علم النفس التجريبي أن يحاول عالم النفس أكتشاف العلاقة بين تُسير الاضاءة من ناحية والطريقة التي يدركُ بها الفرد الألوان ، كذلك في مجال التعلم ، فان عالم النفس يحاول أن بِعرف أثر طريقة التعليم المستخدمة على سُرعة القرد في العهم والتعليم • في هذه الدراسات التي يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هي الفرد بمُعزل عن غيرهُ من الأفراد . أي أن السَّلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردي بعيدا عن الحياة الاجتماعية • ولكن مما لا شك فيه أن أي مظهر من مظاهر السبلوك الانساني وان كان متأثرًا بعســوامل فَرْدِيةِ بِعِنَّةَ كَالْتُعْلَمُ ۚ، السَّـذِّكُرُ وَالْإدراكِ، الَّا أَنْ هَــذَا السَّلُوكُ يِتَّلُونُ ويتشكل طبقا للموقف الاجتماعي الذي يعيشه الفرد . ان كل فرد يعيش في عالم اجتماعي ، وبالتالي يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردي بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية وعلى هذا نستطيع تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه الطم الذي يسعى الى تفسير السلوك الانساني معتمدا على تتائج البحث في علم النَّفس العام بالانسافة الى الفهم للموامل الآجتماعيَّة المؤثرة على السَّلوك •

إن الرغبة في فهم. السلوك التردى في علاقة الفرد بالأفراد الآخرين ، والعالم السلوك التناطبة بين الأسخاص تعملان تفهم الداخة المسلوك التناطبة بين الأسخاص تعملان تفهم الدونة ، وأسألب الادراك ، التأمر والفسكي المددى أمرا مضرورا ، وعلى هذا قائل مبادى، ونظرات الدونة والفسكية ، الادراك التناسبية والتناكيز بمحافظة من المسام الدراك المساحلة المناطبة في فهم كيف يصل الترد على تنسية وتطوير العسامات الاجتماعة ، كيف يدرك الأشخاص والجماعات ، وكيف يتملم السلوك الاجتماعة ، كيف يدرك الأشخاص والجماعات ، وكيف يتملم السلوك

ولا شك أن تاريخ علم النفس الاجتماعي برجع الى عهــــد الفلاسفة الأقدمين حين حاول أقلاطون في « الجمهورية » وأرسطو في « السياسة » أن يقدما وجهات نظرهما عن دور الفرد في المجتمع .

وقد حاول الفلامقة أيضا البحث عن مسادر ومحددات السلوك الاجتماعي و فترى توماس هويز Hobber غمير السلوك الاجتماعي بأنه السعى الي القوة ( ١٩٥١ ؟ ) بينما أرجع آدم مسيث السلوك الاجتماعي

السمح الى الدورة ( ۱۹۵۹) » يميننا ارجع ادم سببت المسلولة الاجتماعي الى رحة الأواد في تعلق منافجية المؤمنية المنافجية (۱۷۷ » و ۱۷۷ » من الحجة أخرى فقد كان تمسير جيرمي بنتام Jeremy Bentham قائما على أساس الأن المرد في سلوك اننا يسمى الى تحقيق اللذة والسمادة والبعد عن الألم وقصف التعامة ( ۱۹۸۵) »

ولا شك أن بداية علم النفس الاجتماعي العديث ترجع الى كتابات أوجست كونت ( ١٨٥٤ » ، وطهلم فونت Wibhelm Woods ( ١٨٥٧ » حيث حاول كلاهما اعطاء مفهوم واسم لميدان البحث .

وفى سنة ۱۸۹۰ عرض وبليام جميس لتكرة المسادة وتاثيرها فى السلوك ، كذلك أوضع جبرائيل تارد Terde فى ذات السنة أهميــة هامل التقليد كمحدد للسلوك ، وفى سنة ۱۸۹۵ جامت أفكار جوستاف

لوبون Gmuste la Bom من اثر الاكتراح من السلوك الالسألئ .
وستقد الكثيرون أن علم النفس الاجتماعي العديد يدين بنشائه الى
وليام مكدوجال William McDougall حيث نشر أى سنة ١٩٠٩ أول
كتاب من همذا العلم العديث . كذلك كانت كتابات كين الوين
كتاب من همذا العلم العديث . كذلك كانت كتابات كين الوين
Kort Lords
واتباعه من العلامات القائرة الإساسية أي تطوير علم
William الإجماعي التر يتلوون قاطرة الجهال السلوكي William المتراكبة الإساسية أي

ان علم النفس الاجتماعي كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علم النفس، وعلم الاجتماع ه

وينظر البعض الى علم النعس الاجتماعي على أنه الدراسة التجريبة للمرد فى لفراقت الاجتماعية والثقافية ، ودفياتي ترقى عالم النجس الاجتماعي يتعدى تعلق الاطار السيكوريين لقدر دلى الآفاق الاجتماعية التي يعش بها الانسان ودئار بها سلوكه ، وعلى مدغة الأسسابي فأن المطاحات السيكولوجية الأساسية لابد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية المديدة التى تسهم فى تسية وتفسكيل الشخصية الافسساية • ان علم النحس الاجتساعي نظر الى الفرد والمجتمع فى أن واحسد • ان بعض التجارب الاجتساعية التي يعرض أبي الشرد لا يكرر حدوثه إمال تكيرة فى حياته ، بينما البحض الآخر من التجارب الاجتماعية للائمان تسير بالتكرار واللك التجارب المتكروة هى محل دراسة واهتمام علم النفس الاحتماد -

القوت التجاهات البحث في علم النفس الاجتباعي حيث لا يوجد التفاق عام بين الكتاب في هذا الميدان حول أسلوب البحث والدراسة • ويرجع الاختلاف في طرق وأساليب البحث في علم النفس الاجتباعي الله الاختلاف والتباين في القروض التي يض عليها الباحثون دراستهم •

الإختلاف والتباين في الفروض التي يشيخ عليها الباحثون دراستم م الهناك العام ينادى بان فهم السلوك الاجتساعي للالسسان لا يتم الاجتماعية المختلفة (۱) و وري أصحاب هذا الانجاء أن دراسة الدواني ، الاجتماعية المختلفة (۱) و وري أصحاب هذا الانجاء أن دراسة الدواني ، الانجافات ، المشاخر وما أن ذلك لا تؤدى الى فهم صحيح السلوك ، ومناك انجاء كتر معارض برى أن الانجاء الأولى لا يصلح الا لدراسة الإنجاء التالي على ضرورة دراسة الدواني ، الاجاهات ، انتجاء التالي على ضرورة سيكولوسية فتر على صلوك الانسان ، وإذي من الانجاء الماني ما الذراك وما الي ذلك عن عمليات الهناك والميات والمؤلفة المنافرة والتناف والمنافرة في عمليات الهناك المنافرة ولم لاستاح الله المنافرة والدوافة في للموسة في الموسة في للموسة في الموسة في للموسة في الموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في الموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في الموسة في الموسة في الموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في للموسة في الموسة في الموسة في للموسة في الموسة في للموسة في للموسة

والانجاء المهم الثالث الذي صور درامة علم النفس الاجتماعي ينادي بأن الاحتماء الرائد المنافق التحقيق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق التحقيق والتعربة على مادى زمنى طويل فردى الرائد التثليل من شال والمسية القوى الرقبة المباشرة الموجدودة في أي وقت المجتمعي والتي والتراثيق بلوجدودة في أي وقت المجتمعي والتي والتراثيق بلوجدودة في أي وقت المجتمعية المنافق على المنافق بطريقة مستقلة تمساما عن

مثاة ذلك حين يقم أحد الجنود أسيرا فى العرب ويتعاون مع آسريه. فهل فحاول البحث عن تفسير لهذا التصرف من جانبه فى ماضى الجندى ودوائمه واتجاهاته ، أم تركز البحث عن سبب هذا التصرف فى الظروف

Lambert, W., and Lambert, W. Social Psycholog. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, Inc. 1967.

المباشرة المحيطة به في حالة الأسر التي قد يكون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيرا من تأثير الصفات الشخصية التي اكتسبها في حياته المأضية ٠

ولأرشك أننا تهيد كثيرا لو استخدمنا الاعجامين الآخرين معا في ذلت الوقت ، في آننا نحصل على تصدير أنسل وأوضح للسلوك أذا تحق أخذنا في الاعتبار ماضي الانسسان وتكويت الشخصي من ناحيسة ، والظروف والضغوط المفروضة عليه في وقت معين ه

# بعض مجالات البحث الاساسية في علم النفس الاجتماعي

ان شخصية الفرد تنم وتشكل جزئيا تنبجة للاتصال والتفاعل مع الإذار الآخرين - كذلك فان أنماط السلول الانسان تباين ولحثلاث المراقب الاجتماعي الاجتماعي الاجتماعي بن على والمائية التي تنافع المائية المائية المائية المائية المائية المائية المائية التي تسمم في تفسير السلول الدوى في المائية المائية المائية من الموضوعات الإصاصية التي تسمم في تفسير السلول الدوى في المائية المائية عن المائية المائية عن المائية المائية عن المائية المنافع من المائية المنافعة المائية المائ

#### \_ الجماعات الإنسانية Human groups

من الحاجات الأساسية التي تميز الانسان حاجة الانساه الي جماعة • فن الجماعة كتسب الانسان اللغة التي تمكت من التفاطل مع فيه من القيامة التي منها المادات والتقاليد ، كا جمعه الجماعة في تعديد اتجاهاته وأساليب تفكيره ، كما يحمد للقرد داخل الجماعة دور معين وبالتالي تعدد للدر مكانة اجتماعية قرار في سلوك وتصرفاته • مع ذلك نرى الزاهباعة تعيير الدر الي كان اجتماعي ٥

ولو أن السلوك الفردى يكون متاثرًا جزئيا بدوافع الفرد وادراكه للأمور ه الا أن هناك جزء من هذا السلوك يستمده الفرد من الجماعة (أو الجماعات) التي يتمعل بها أو يتنمى اليها .

ان وضع الفرد في جماعة من الأفراد يشيئ هلاتات تبادلية بينهم حيث يشد الفرد على الجماعة (أو بعض أفرادها) في أشباع جانب من حاجاته ؟ كما قد تشدد الجماعة على أحد أثر ادها لتحقيق أهدائها ، ومن خلال هذه الإنقال التبادلية من migrocal relations تتمدد قوة الفرد النسبية وهوذه داخل الجماعة أ ويعرف الدكتور صعد جلال (") الجساعة بأضا « فردين أو اكثر وسلكون تبعا لمايير مشتركة ، ولكل منهم دور فى الجناعة فجرديه ، مع تداخل هذه الأدوار ببعضها مع بعض والسعى لتحقيق هدف مشترك » •

وقد اهتم سائلة علم النص الاجتماعي بدراسة آثار حجم البعامة group عن ورناه البطاية فررجة تماسكها على السلوك الانساني الإفرادية الشمالية ورناه المختلة في المجافة الإفرادية التي تقوم فيها خلاقات مبائرة وجها فراجه مبائرة وجها أو المجافة الافرادية التستر تلك المسلاقات وقدم تقترات تلوية والبعامات التازيق وwooders هم التي يقصها عصر المواجة في الملاقة والاسترار والدوام فيها من ناسجة أخرى ققد تكون المجافة رسية formal حين يكون للرد فيها دورا المحداد ومعروفا ، أو غير رسية hofmal حيث لا يضح فيها دورا المحداد ومعروفا ، أو غير المعلقة أعلقة .

وغيد الفرد من انتصائه للجمساعة بكونها وسيلة لتعقيق رغبساته الشخصية والاجتماعية التي يعجز عن اشباعها بعفرده ، كما أنها تتبح له الفرصة لاستغلال كماياته ومواهبه وتعطيه شمورا بالانتماء والأمن .

#### ــ الدور الاجتماعي : Social role

اهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة موضوع الدور Papa ويبان تائيره السلوكي و وقصد بالدور التوقعات السلوكية Behaviona التي تربيط بمركز اجتماعي معين Position فالوالد مثلا يشغل مركز اجتماعيا محدا بالتالي فائه الأدى دورا يشغل في انساط السلوك التي يتوقعها الناس عنه باجتماره والداء

وتسهم الجماعات الانسانية في تحديد طاق الدور لكل من أفرادها ، كما تتباين مفاهيم الأفراد عن حدود الأدوار التي يقومون بها ، ولعل من أهم موضوعات الدواسة في علم النمس الاجتماعي حديثاً دوضوع سراع الدور Role Confiltr تتميناً بالماط السلولة المربطة بدور معين " متميناً بالماط السلولة المربطة بدور معين "

 <sup>(</sup>۱) د. سمد جلال ــ المرجع في علم النفس ــ دار المدارف بمصر ــ ۱۹۷۸ س ۲۷۲ ،

## ــ التطويع الاجتماعي : Socialization

أن دخصية الفرد تبدو وتشكل جوئيا تتيجة الاتصال والتفاعل مع الإفراد الإخرين و وتشير عملية النطوع الاجتماعي من أهم بيادين البحث في علم الفس الاجتماعي من أهم بيادين الفحوف في علم الفس الاجتماعية الخداة و وسر العمالية المناسخسية الفردة و وسر اهتمام طاء النصي الإجماعية والمثالية سساعد في الشركيز على دراسة العمليات نعكم لنوا التخصية المثليات التمام التراضفية إلى الأفراد ومن هنا يزداد فيمنا لعليات التملم التي يعربها الفرد و

### ب الادراك Perception والاتجامات Attitudes

كذلك يتم علم النفس الاجتماعي بدراسة عدليات الادراك Perception أي أسليقة أن من تأسية أي أسليقة به من تأسية أخرى فأن دراسة الإسباطات ؛ كينة بكرنيا والتيرها عالم أخرى فأن دراسة الإسباطات ؛ كينة بكرنيا والتيرها عالم الدساسية في علم النمس الاجتماعي ، السلوك ، تعتبر من مجالات البحث الإساسية في علم النمس الاجتماعي ،

# \_ الدواقع Mistres

رأيشسل موضدوع الدوافع أمكانا بارزا في دراسسات علم النفس الاجتماعي حيث تعتبر عاملا أساسيا. من العوامل المؤثرة على السلوك الانساني .

### علم الاجتماع: Sociology

ان علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الانمائية في المجتمع ، أن علم الاجتماع جتم بالترد في سلوك وعلاقاته مع الإفراد الآخرين ، أى أن موضع المراسة والبحث في علم الاجتماع هو الثناعل الانساني . Brown Interest

ال علم الاجتاع يتركز أساسا أن بناء هيكل متكامل من المرفة عن طبيعة الملاقات الانساقية ، وعلى هذا الأساس فان دراسة تلك الميلدي، والمطومات تباعد على تحسير السلوك الانساقي حيث يتخذ ذلك الذيلوك مظاهر اجتماعية مختلفة ويتأثر بالمديد من الموامل والقرارات العجماعية،

ان علم الاجتماع يتركز أساسا فى بناء هيكل متكامل من المعرفة عن العياة - وعلى هذا فعيد أن عالم الاجتماع يهتم بالعادات ، والتقاليد ، والتيم التي تنشأ وتنمو من حياة الأفراد في جياعات . كذلك فان عالم الاجتباع جتم من ناهية أخرى بتأثير قلك المدادات ، التقاليد ، والقيم ذاتها على الصياة المجامية للافراد ، كما يتم بعراسة التقاعل بين العيماعات المختلفة ، وأساليب وطرق هذا التفاعل ، وما يتنج عنه من طل مسسات وقالمد ،

وعلى هذا الإساس تعدان علم الاجتماع يعالج موضوعات تتمسل يعباء الذور في جداعة قدائلتورامة المجتمع واتشاع مؤتفسم تلك الدواسة إلى معرفة أثر الجباءة على السلول الفردي ء المشامات الاجتماعة المختفف وتحديث المائلة على سلولة الدر باعتبارها من أمم الجساعات التي يتصل بها • كذلك يتطرق البحث الى تقسيم المجتمع الى طبقات اجتماعية Social classes وتعديد مصادر النوق والفوذ الاجتماعية social classes

من ناحية أخرى يهتم عالم الاجتماع بدراسة التفاعل الاجتماعي Social interaction

ــ دراسة المعليات الاجتماعية مثل التعاون ، المنافسة ، الصراع وكيفية حل الصراعات بن الأفراد والجماعات ،

ــ الحركة الاجتماعية Social mobility ومحدداتها .

ــ العلاقات العنصرية والمعتقدات السائدة فى المجتمع .

ــ دراسة السلوك الجماعي Collective behavior كذلك يهتم عسلم الاجتماع بدراسة المسكلات الاجتماعة مثل النعراف القلباب ، المثالثة ا الجهل وما التي ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد ، و وتطلق دراسة علم الاجتماع بعد ذلك الى محاولة تعديد الســ والمم المؤثرة علي التغير والتطور الاجتماعي وكيفية تنبية وتيسير هذا التطور ،

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقاً لغصائص المجتمع موضع الدراسة ، فنجد شلا علم الاجتماع الصناعي يقوم على دراسة العسوامل والظواهر الاجتماعة في الصناعة وتأتيرها على سلوك العمال ، كذلك تعجد عسلم الاجتماع الرغي Round Sociology وموضع الدراسة هنا هو المتحمات الرغية ،

وفيما يلي بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

حال الاجتماع الجنائي Criminology

Medical Sociolary

Medical Sociology الاجتماع المناعي المطلقة الاجتماع الملاجئ المطلقة الاجتماع الملاجئ الم

\_ علم الاجتماع المهني Occupational sociology

ب علم الاجتماع السيامي Political sociology

كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع ما يلمي :

- دراسة الاتصالات والرأى المام Communication and public opinion

ب الملاقات المنصرية والدينية Race and religious relations

ـ الجباعات المشيرة Email groups

\_ الجوانب الاجتماعية في النين Sociology of art

الموانب الاجتماعية في التعليم Sociology of education المجتماعية في التعانون الحجتماعية في القانون المجتماعية في القانون المحتماعية في المحتماعي

ثلث هي مجالات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع وكلها تتصف باهتمامها بالتفاعل بين الجماعات وأنماط السلوك الاجتماعي • وقد أسهم علم الاجتماع في تكوين منهج أساسي لتفسير السلوك الانساني بالقساء

الفوه على تلك الموامل الاجتماعية في السلوك .

Anthropology : Walling !

ان ألتديف الشاتع للاشروبولوجيا هو أنها علم دراسة الأجساس المدالة والمجتمات البسطة ، وعلى الرغم من صحة هذا التبريف حيث أصهم علما القروبولوجيا في تصبح معلومات عامة عن مجتمات وأجامى غريمة ضارة في القدم الا الأن علم الاكتروبولوجيسا يولى المجتمعات غريمة ضارة في القديمة بالماكين من اعتمام الآل ،

 ان مجال علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تمسير العفسارات Civilization

ولمل من أهم المفاهم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم ﴿ الثقافة ﴾ @Gaines وتعنى به طريقة العياة لمجتمع مدين ، ولا شك أن تلك الطريقة في الحياة تتضمن العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الأفعال العسادية والتوقعة لإنشاء هذا المجتمع في مواجهة مواقعه معينة وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد المختلفين في المجتمع من حيث أقاما السلوك التي يجتمع بن حيث أقاما السلوك التي يجتمع في المواقف المشائلة ، الآ آلة يجتمع التسروف على نقط م يثل ذلك المجتمع بصفة عامة ، ذلك النمط العام السلوك يمثل الحدورات المقافة المجتمع و الحدورات المقافة المجتمع و الحدورات المقافة المجتمع و العدورات المتعادية و المدورات المتعادية و المدورات المتعادية و المدورات المتعادية المتعادية المتعادية المتعادية المتعادية و المتعادية المتعا

لذلك فان جانب الساسيا من علم الأنثروبولوجيا يتركز في دراسسة موضوع « الثقافة » وبطلق عليه اسم هذا الفرع من العلم حول الأسئلة التالية :

عل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ?
 ما مدى تلك الاختلافات ؟

ما الأسباب التي قدى إلى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات ؟
 حال صفات تشترك فها كل الثقافات ؟

#### الطوم السلوكية الآن

الشدة أوضحنا سابقا أن العلوم السلوكية تعبيد يشسيم الى العسلوم الاجتماعية الثانون على النمس و علم الاجتماع و علم دراسة الإجاس موضعاً يعبر بنا أن تبيل إلى أن العلوم السوكية الشحم كل فراص الالاحتمام والدراسة في العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات الخاصفة المنافسة مثل من بنا بحيام السلسلوكي ، كذلك في يعفر جواب علم دراسة الإجاس لا تشخل ضمن العلوم المسلوكية ، من ناحية أخرى فان مثال موضوعات تتمين إلى يعفى العلوم المجاملة الاجتماعية والقانون والكناع تبين ما تلطوم المسلوكية الوائلي يمثن العلوم المسلوكية والقانون والكناع تين العلوم السلوكية والخالي يمثن اعتبارها من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية والخاللي يمثن احتبارها ما من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية والخاللي يمثن احتبارها ما من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية والخاللي يمثن احتبارها ما من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية والخاللي يمثن احتبارها ما من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية والخاللي يمثن احتبارها ما من موضوعات البحدة في العلوم المسلوكية و

يدك فنحن تعتبر أن أي علم يعب أن يعقق شرطسين المنكى يمكن اعتباره من الطوم السلوكية ، الشرط الأول هو أن يكون موضوع البحث في هذا الملم هو السلوك الانساني - أما الشرط الثاني فهو استخدام الإسلوب العلمي في البحث كاساس لدراسة السلوك الانساني -

ان الهدف العلمي هيم الوصول الى تنائج عامة عن السلوك الانساني تدعمها الأدلة الموضوعيّة ألتي تم جمعها بطرق معايدة وسليه • ولابد أن تكون تلك الأدلة قابلة التنمقيق أو المراجعة والإسساليب العلميسة . ان الهدف النهائي للبحث العلمي في ميدان السلوك الانساني هو فهم وتوسير السلوك الانساني والتحكم فيه

ولمله من المديد أن استعرض سرميا بعض الإنجيازات الأساسية في السعاداء السعاداء السعاداء السعاداء السعاداء المتعداء السعاداء وروستون القلبة الماضية عربسان فرورستون معتقد مرفقها الآن) • في طبا النفي المتعلاء عربسان أن قرصط المتعالم المتعدد المتعدد المتعدد عن المتعدد واستادها والمتعدد واستعدد واستعداد واستعدد واستع

أما في علم الاجتماع فقد بدأت دراسات أساسية للمجتمات المنترة Communery easty الدولسة التي قام بها وارز Warner ولينداز 
فصوال كذلك تتبر دراسة عمليات الصورت ويعام من المسادات 
البارزة في دراسة أثر التمامل والمنتخذ الإجماعي على السلوك الاسابي، 
وقد حال مودال Myrata الملاقات المتمرقة في المجتمع أما رابوسات 
Mission قضد أشافة المحيدة الى عسم الاجتماع بدراست عن 
C الصند الوسيد » C الصند الوسيد » C الصند الوسيد » و الصند الوسيد » و الصند الوسيد » و الصند الوسيد » و الصند الوسيد » من « الاجتماع بدراست» عن

أما فى علم دراسة الأجناس فقد تقدمت دراسة الثقافة وأثرها على الشخصية وأبرز الباحثين هنا هم ميد Mend وكاردين Kerdine كذلك نست دراسات التفاعل والتزافرج الثقافي وتعطيل عادات وتقاليد الشحوب ه

وامتيادا لهذا التمكير السلوكي فقد أسهم لاسؤيل Emowell بدراسة السلوك السياسي، وأوابع سيون Simo في دوراست السلوك الأداري ه وكانت درامة رويزيز برج Rocchibouse وكانت درامة رويزيز بمسالتم ثركة وسسترن المكترين في الأمريكية تقفة الميد في تيار الملاقات الانسانية ودوراسة التعاق المعترية العمال في الصنامة ، أن هذه المعلومات والمعارف العجديدة التي

Bereison. B. The Behavioral sciences today, New York Harper Torch books, 1963.

تسمم بها العلوم السلوكية تمثل طاقة هائلة يستطيع المدير الاعتماد عيها في ادارة أعماله من خلال النهم الأحسن والاعراق الأبحق بطبيعة النفس البشرة وطبيعة العلاقات بين الأتراد والجماعات في تنظيمات السل و الم التمام البحث والعدامة في العلوم السلوكية تساعد الادارة على رسم السياسات والمتأذ القرارات التي تبعدته السلوكية تساعد الادارة على

رسم استياسات والعدد التراوات التي فهمك الى نوجية المساولة إلا تساق الجماعات الصاملين ، المستهلكين أو تميرهم من جساعات المتساملين مع المشروع في اتجاه يحقق الإهداف المرغوبة على أساس من الادراك الصحيد المساولة على المساولة المساولة الشرائع من المرافقة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة المساولة

الشروع له اتجاء معتق الإهداف الرغوبه على اساس من الادراك المصحيح الطبيعة الموامل المدددة السلوك الانساني وبذلك قال احتالات الأفراد والجماعات لتلك الساسا والقرارات يكون لكير . ان الملومات والمعارف الأساسية التي يستطيع المدير الافادة منها من

كذلك فأن علم النفس الاجتماعي يسهم في تفسير حقائق التفاعل يين الأفراد ومن هنا تصبح الادارة أقدر على اختيار أساليب القيادة وmodership وتنظيم جماعات العمل work group وشمكات الإنصال Communications

وتنظيم جماعات الدمل work groups وشبكات الاتصال Communications التي تعقق فرصا أكبر للتفاعل المثمر بين الإفواد .

من ناحية أخرى يسهم علم الاجتماع فى تفسير كيفية عمل التنظيمات الكبيرة سواء كانت التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطهر ه

وقد ساعد علم دراسة الأجيئاس على توضيح المعيط الحضياري للسلوك واثر التنافات على سلوك الأفراد والجناعات ، منا يسر فهم هذا السلوك والتنبيل به ،

#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ا السلوك الإنساني ظاهرة معقدة ومتعددة الأبحاد بحيث يصعب تقسيرها اعتداءاً على تخصص علمي رحيد ، وإنما يلزم عادة تكامل مجدوعة من الطور لكي يمكن فهم ظاهرة السلوك الإنساني بدرجة كاللية من الدقة . نالش .
- ٢ الإنسان يريد إشباع رغبات مختلفة ، ويريد أن يحقق أهدالاً معنية .
   قهل في رايك يسهد اختسالاً بعن مفهدم « الترغيبة ، ومفهدم « التوغية ، ومفهدم « التوغية »
- ت دليس بالخبر وحده يعيش الإنسان ، مثل قديم ومعروف فهل تجد
   ق الدراسات الحديثة للسلوك الإنساني ما يؤيده أو ينقشه ؟
- ح « خادم القوم سيدهم ، مثل آخر يقيله الكتيمنا . ما تفسيره العلمي استئاداً إلى مقهوم القوة Power و التأثير Influence الذي يمارسه فرد.
   على افراد آخرين ؟
- ما لكل انسان ويجهان نظر ( ان اتجاهات ) بالنسبة لامر كثيرة . وتختلف
   هذه الوجهات من فرد الاخر بالنسبة لاماد الفوضوع ، كما قد تتباين
   لدى الفرد نفسه من وقت الأخر او من موقع الأخر . ما عن في رايك
   الدلاية العلمية لفهوم الاتجاهات وتأثيرها على سلوك الإنسان وامكانية
   تفسده و التعامل معه .
- ييدرر للرقم ( ٣ ) دلالة غير عادية في دراسات السلوك الإنساني . مو واقع فهمك لمنطق العلوم السلوكية الحديثة ، هل تستطيع ذكر ثلاث ( ٣ ) حالات يظهر فيها الرقم ( ٣ ) ؟
- ٧ ـ رغم ما وصلت إليه الطوم السلوكية الحديثة من تقدم وإشعى في نطع البحث وادوات التحليل والقبابي ، ومن قبر القدية على استطاؤه ا تسلط السلوله واستخداط تطوراته المتملة ، إلا أن هناك مناطق هائلة في النفس البشرية لا تزال بعيدة عن نطاق التقسير الطمى البشسري ولا يزال التحكم في مسلوك البشر أمرة يعيد المثال . ( علق ) .

٨ \_ نمت العلوم السلوكية وتطورت في المجتمعات الغربية الصناعية المتقدمة اقتصاديا ومن ثم فإن كثيرا من مفاهيم تلك العلوم ويتاثجها لا تصلح بالنسبة للمجتمع للصرى الاسلامي وما يتصف به من قيم ومعتقدات

تخالف تماما تلك السائدة في المجتمعات الغربية وغسر الإسلامية . (ناقش).

فهل لهذا المقهوم نفس الكانة في المجتمع المصرى الاسلامي ؟

 الفهوم و الصوراخ ، Conflict مكانة خامنة في علوم الفرب السلوكية ، ١٠ \_ رغم أهتمام علماء السلوك الفربيين ببدراسة الجماعات الإنسانية وتاثيرها على سلوك القرد من أعضامها ، إلا أنهم أغفلوا جانباً هاما من ابعاد الجماعة الإنسانية رهو و التكافل والتراهم و . ( علق ) .

#### نموذج

انتجت العلوم السلوكية الحديثة كماً همائلا من العلومات عن كيفية التعرف على كفاءة النظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنعوذج التأتي يحضع بعضا من هذه العوامل(١٠) . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني !



ا كلا من Hundy, G. B. Understanding Organizations, Peopsis Husiness Liberary, Tolvilliti. 1986, P. SII و من

# الفصير الثالث

### محددات السلوك الإنساني

ان السلوك الانساني ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يضاعل عدد من الموامل المختلفة أن الأرة السلوك Aroment وتعديد اتجاهاته ومداء ، فالسلوك الذن ليس نتيجة لعامل محدد ، بل تتصاوف مجبوعات من الموامل على تشكيله وتعديد السط الذي يأهذه ،

وشاك 1878 مجموعات أساسية من الموامل التي تؤثر على السلوك الالساني يجدر بنا دراستها والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بن كل متما وين السلوك الاستهاء والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بن كل المتمارة الأولى المتمارة الأولى على عوامل فردية تحتلق بتكني consistance دواملة doctors المتمارة وعرف 2000 حيث إن السلوك الفردي هو تتبعية جزئيسة لتلك العوامل الفردية التي تتبلور في شخصية القرد والعالم سلوك كه المتمارة على المتمارة على المتمارة على المتمارة المتمارة المتمارة المتمارة المتمارة المتمارة المتمارة والتناشة من التقول بن المتمارة المتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة والمتمارة المتمارة الم

من هنا فان دراستنا للسلوك الانساني سوف تسيع على فلك الاطار أي سنيدا من مستوى الفرد بدراسة العاجات والإنكار الفردية ثم نرى كيف تبتشكل تلك العاجات والإفكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الإفراد ثم شطاق من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المستقدات والمشاهر الفردية المنافذ شكل المجاهات مصددة فؤثر على السلوك و وبعد ذلك نساس المردية الفرد في المجتمع وتاير الثقافة والعوامل العضارة على سلوكه

#### الحدات الغردية للساواء الانساني

Cognition \_\_\_\_\_\_\_/\

ان تصرفات الفرد وسلوكه هي تتيجة جزئ الأفكاره ، والتصرفات الانسانية ، أراضيد منها وهير الرئيس، عائم إفكار السخص ومنتقداته وترفقاته للمستقبل ، ومعها بعد السائلة الانساني قبيا أو غير منظمة العابر ، الأله بالسبة للفرد ذاته يمدو منطقها وصلها وذلك على ضوء أفكاره ووجهات تقرم دلان كل فرد يعال من خلال عليات التفكير أن نشيره لفت عالما خاصا حيث يرب الإشاء والحلومات والآراء سبل يقد منتقلة عما يضاء فيد في أطاب الأجهاد ، والعلومات والآراء بطراكة التخير الوتاسير مع حاولات يدنها الفرد في سبيل فهم العالم المعبط به والمكون من أشياء ، أفكار ، وأقواد «

الوطى هذا الأساس فتقلة الارتكاز في بعثنا عن معددات السلوك الالساني هي فيم الطرقة التي يشكر بها الفرد فيها جيبط به من أسور وأفراد • اننا نسطيح تصبر السلوك الانساني جزئيا لو تمكنا من تعديد المبادئ التي تحكي فود وتطور الإشكار الفردية وتفاعلها •

لذلك فالنا سوف نمالج موضوع التفكير وكيفية نشأة الإفكار وتغيرها في فصل خاص ه

٢/الدواقع Motivation

على الرغم من أن سلوك الدر يتحدد بما لأفكاره ومناهيمه ، اى تبعا للأفكاره ومناهيمه ، اى تبعا لل التشدورة من المسلم الذا يتصرف لما يتخد وردوع ، فان هذا التنسير ليس كافيا اذ أنه لا يوضح الذا يتصرف الله والمسادا أن الدولوا التيمير والإجابة المتنسف في اذناك الدولوا من في عمر كان Driving Power تشتل في المتنسف في اذناك الدولة من قرى معركة Consultance تشتل في الرغبات والحاجات التي يربد التود والمناور التيمير يده التود والمفودة ، وريد المركز الاجتماعي المربق في تعبد كل الاجتماعي ، ويرغب في تعبد كل الاجتماعي ما ويرغب في تعبد كل

وبالاضافة الى أن تحليل الدوافع يعدد الرغبات والطاجات التى توجه السلول : فانه يعدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرزد الى تصقيقها ، فالرغبة في القوة مثلاً قد تدخم الفرد الى دخول الانتخابات جدف الوصول الى مركز رئيس المدولة أو عضوية مجلس ياليي ، والراغبة في تمقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد الى بذل الجهود لكي يعصل على عضوية ناد اجتماعي كبير .

ان دراسة الدوافع تريد في وضوح الصورة التي تعصل عليها من دراسة الأنكار والخاهم التي يستنها الفرد عجيث تساعد على توضيح الله الترى الدافة المثيرة للسلوك والتي تصدد السهامه وحداه ، فالسلوك يتاين الاتجاء direction والقرة increasty والمذي direction بما الاختلاف في المدافع وقرة عداه .

## Attitudes Claimilli/

أن الانسان يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للترفيق بين أشكاره ومشاوم المختلفة ، كذلك فانه يسلك مسرقها بخصائصه في الاستجابة التأطيا مع الإنزاد الآخرين ، خلك المشاعر والإنكان والخصائص تصحد مع الشكر أن أمرا منظلاً يتضف شكل تجاهات محددة حيال بعض الأموي والمؤسوات ، وبذلك فانه في كل حالة يتمرض فيها الدخص لمواجهة مع ذلك المؤضوع (أو القرد) فأنه يستمين بنا لديه من اتجاهات محددة على المتأون محددة في المتأون محددة في المتأون محددة في المتأون محددة في المتأون المحددة في المتأون المتأ

وكلما تراكست نلك الاتجاهات فى ذمن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده ها واعتداده عليها ، فان قدرته على بعث الموضوعات وتعليلها تلز وبالتالي تصبح تعمرقاته وأنسلط سلوك تعليلة وروتية شكررة دون تمكير سابق ، ومن هنا كانت دواسة الاتجاهات والبول عصرا أساسيا فى تصبير

بذلك فان الاتجاهات التى يعملها الفرد حيال موضـــوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام فى السلوك والاستتمراد والثبات فى أساليب التصرف أمرا مسكنا وبذلك فان الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمرا مسيدرا .

السلوك الحالى والتنبار بالسلوك المستقبل للفرد ه

وتنظور انتجاهات الفرد وتنمو جموه وتطوره المسخمي . كما أن الشخص يثائر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يعيطون به ، كذلك فان الإنجاهات التي يكونها الفرد تائز بانتجاهات الافراد الآخرين الذين متطاع معمد ، فاتحت الهات أنه أد الأسرة ، الأصداع ، الأتحاب الم

الذين يتفاط معهم ، فانتهـــاهات أفراد الأسرة ، الأمســدناء ، الإقـــاوت والنيبيان كلها تسميم في تشكيل وتطوير انجاهات الدرد ، هذه الوحدة في الانجاهات تعتبر مصدرا من مصادر الثقافة المامة لمصوعات من المسرار يعيشون في معتبد معين ، ولا شك أن قدو تلك التقافة المملة لا يمتم من تكوين تقافات فرعمة حيث يعبد يعض الأفراد الى الانصراف عن الخط التقافىالمام والالتزام بثقافة خاصة بهم. لذلك فان عملية تكوين(الاتجاهات Attitute formation سوف تعتل جانباً كبيرا من اعتمامنا فى هذا الكتاب .

والقد أوضحنا كيف أن الانجاهات تشكل السلوك وتمدد انجاهاته وكيف أن التخصي يعبل أل الانتجاه على بقاله الانجاهات في اختيار لمعد السلوك الملاقم - وعلى ألزم من ثبات الانجاهات الفردية وبيلها الي استشراء الا أنها لبست جامعة ولا ساكة - فالعالم للمجدا بالمرد يشير وتشعره ، والأتواد جبيعا يبيلون الى الاستجاباته لتلك النتيات والشطورات بعربات ستقورة - وهبال الشياة للواقع المنتجة المناف المنتجة المتناف المقرفة والمنتجة والمنتجة المنتجة وبعلهم يقالون على شراء ملح أخرى ، أن صلية تغيير الانجاهات المردية عامل المساعى في تصهيل ملح أخرى ، أن صلية تغيير الانجاهات المردية عامل المساعى في تصهيل ملح أخرى ، أن صلية تغيير الانجاهات المردية عامل المساعى في تضهيل

### خصائص الشخصية Personality Traits

هناك عامل آخر بساهد مل تشكيل السلوكالانسان و تعديداتجاهاته بالاضافة الى التفكير والدلافتر حد خصائص الدراة أشاط استجابت في مواقف التفاعل مع الإخرين • قدة أوضعنا مابقا أن الفرد لا يستى بمبرال من الثامي بل أنه دائما عضو في جاملة • والذلك غانه يسلك وتصرف دائما في اطار اجتماعي وتيم السلوك غالبا في شسكل تضاطل مع الخواد الرئان في اطار اجتماعي وتيم السلوك غالبا في شسكل تضاطل مع الخواد

وكل فرد يدنلك مجموعة متيزة من الغصائص التي تصدد كيفية استكون لدى القرد استجابته وتفاعله مع والخراد الإخرين • تلك الخصائص تتكون لدى القرد بحكم الورانة أو يتأثير الصدفة أو من خلال تجاريه وخبراته الشخصية • وعلى هذا الإساس تبدأ حد والأواد يعتمد الناس مجيما يضمرون لك المداء لمذلك تراه متمثقاً في علاقاته مع لذات وساوره الشك في كل أنسال فه بالأخرين • وعلى المكس قد يتمامل فرد آخر مع الناس جيما

على أنهم أصدقاء مخلصين وبهذا نراه يقبسل على التفساعل بطمسأنينة وبلا تردد،

ظلك الخصائص فى الاستجابة الاخريج تعاقل فى أهميتها صفات الشخصية Presensenty Trans. من المساول الما أو عام الفعى العلاجي فى قسير الساول الشخصي - أن خلك الفسائس تساعل على وصف الساولة الاجتماعي للفرد وقهم هذا السلوك وبالتالي فهي

على وصف السلوك الإجتماعي للود وجهم هذا السلوك وبالتالي تساعدعلى التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد • المحددات الإحتماعية فلسلوك الإنسبائر

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك والمؤترة على اتعهاماته هى الهوترات الإجماعية الناشة من البيئة الإجماعية المباشرة التي يعيش فيها الانسان • أن التورينفق المجوه الإكبر من وقته بين جماعات سنتلفة من الناس • قالانسان عضو في عائلة ، وهو يعمل في تنظيم بهمم المرادا

مختلفين كما أنه يمارس هواياته في تاد معين ، ويلتف حوله أغلب الإحيان مجموعات من الأصدقاء ، الجيران ، الزماز، وفيرهم من التلات التي تتكون على شكل جماعات صفيرة نسبيا تثلل أجزاء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه الفرد .

وتدارس تلك الجماعات المختلفة الوانا عديدة من الثانير الشاغط على سارك الفرد - فالفرد والما في هاعل مستمر مع جماعة أو اكثر من تلك الجماعات ، وبالتالي فاذ المام سلوك وتصوفت تحصد جراياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السارك السائدة من أعمالها ،

من ناصية أخرى فان الفرد يساعد فى تغيير وتشكيل أنماط مسلوك الهجماعة وتقاليدها • من هنا كان النفساط فالعسا ومستمرا بين الفرد والمجماعة وبالتالي كانت دراسة تلك التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك الانسالي .

ومن الصفات الإساسية المبيزة للجناعات الالسسانية أنه في خالة اجتماع شخصان أو آكر ، فلابد من نشأة قائد يتولي توجيه الجناعة ، وصلية القيادة الله تنظر نوعا خاصا من التأثير على سماوك النابين لابد مد درسانة وسرفة الشروط والقراوف المجيلة به كاساس لفيم السلوك ،

وباستمرار نمو العجماعة وتطورها ، يستمر نمط التنظيم القيادى فى التطور والنمو الى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيظر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعشائها ، وحيث أوضحنا أن الانسان يعيا فى ظل جماعات سختلة ، اذن المان سلوك فى أغلب الأحيان تحدد وفقا لوجهيات نيادات سختلة من مشرقين ورؤسساء ونجرهم من قادة الجماعات ، لذلك فان فيم السلوك الإنساني يطلب دراسة ديناسيكية القيادة والجماعات وتأويرها على السلوك الانساني يطلب دراسة ديناسيكية

كذلك فان دراسة العوامل المحددة لنجاح العيمامة وفاعليتها فى اشباع حاجات الازارة تصبح ضرورة هامة حيث يترقف التزام اللهر بتقاليد العيمامة وأهدالها سالى تترقف قدرة العيمامة على التأثير فى سلوك الفرد و تعديد انجاماته ساطى ادراك الفرد لنجاح العيمامة فى النباع حاجاته المختلفة ه

واغيرا قان تعديد الاتجاء الفعلى لتأثير الجماعة على سلوك الفرد بترقق على مدى الثقافل بين الفرد والجماعة - اذ بختلف الأفراد فى مدى يحريم تأثير الجماعة وبالتألى فان هذا الثاثير لن يكون متساويا بالنسبة لكل أطفاء الجماعة -

## الحديات الحاسارية للسلوك الانسائي

ييش الانسان في مجتمع كير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتمامل معها مباشرة ، ولهذا المجتمع مضات أساسية تعيزه وتكون الثقافة المامة التي تصف الفرد المادى في ذلك المجتمع - ولعل من أهم تلك الصفات الإساسية اللغة كوسيلة للاتصال والقهم والتعلم .

واللذة بإشبارها عدم حضاري متبيز تساهد أذن علي تسلكول السلوك الفردي حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيبال المسابقة • من خلال اللغة تعلمل الإجهال المسابقة ويسبر الثاقير في سلوك الأوادر بنا آراء واتجاهات السابقي ومنتقداتهم وما كافوا في من تقاليد وعادات • أن اللغة تبيد هل الماني وضاها الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجهل لكوبي المجتمع الشكامل المرامكانا

لقد حاونا حتى الآن تتمسر السلوك الانساق من خلال رئجات الفرد وتعكيره وخصائصه فى الاستنجابة التفاعل مع الآخرين ، كذلك أو أوضحنا تأثير البيماعات المبارة إلى يعيا بينها الفرد على هذا الساطوك ، من العبد آخرى فقد بدانا تعليل أثر العضارة الاجتساعية على السلوك الفردى وينا أهمية اللغة كمامل مؤثر في السلوك ، واستكمالا اتحديد أثر المجتم على سلوك الانسان لابد نا من تعليل الهيكال الاجتماع Social Structure ومتسى الى خواجة المتحددة المقادل المحتمدة و ومتسى الى خواجة اختصاعية واطاقة مدينة - الخالة المراوعة المحددة وبيان الليفات والطوائف للكردية له • ألارد يشمل مركزا اجتماعيا محددا والأحوار عادها التي يلمها الالسان في المجتمع تحدد صلوك وتصرفاته الى حد بعيد • أن تأثير المجتمع على اللورد هو الذي يمكننا من التمييز بين ملوك المصرى أو التراسى حين يواجهان قمس المصيد .

وعلى ذلك تعتبر دراسة المجتمع ومكوناته العامل الثالث والأخير فى فهم وتفسير السلوك الانسانى •

#### خلاصية

ان تقاة البداية في هذا البحث هي الاعتراف بأن الفرد هو الركيرة يؤساسية في أي نساط التعاد أو التصادي بعثمة أما فدلك بعب أن يثر للحدى في نساط التعاد ادارة الأصال المختلفة حول معاولة الترف على حقيقة الموامل التي تعدد سلوك النرد وتجعله يتصرف في ناحة دون الحرى أو بطرفة معينة في مواقف معينية ، من هو الفرد سحراء كان بشكل أو اتخر ، ما هي دوافق المعار أو العائد أو استعلاك ؟ ما هي المؤترات بشكل أو آخر ، ما هي دوافق المعار أو الاستعلاك ؟ ما هي المؤترات وعشرت غيرها الإبد وأن تعور بدفعن في اداري السرمة والمحافة المؤتملة من المؤتم المؤتملة المؤتملة مؤتملة المؤتملة والمؤتملة بدفرونات المؤتملة بعدرونات المؤتمرة والمؤتملة بعدرونات المؤتمرة والمؤتملة بعدرونات المؤتمرة والمؤتملة بعدرونات المؤتمرة والمؤتملة بعدرونات المؤتمرة المؤتمرة المؤتمرة المؤتمرة المؤتمرة المؤتملة المؤتمرة ا

لقد كانت المناهج التقليدية للسلوك الالساني تقوم علي مبدادي، واضرافات غير عليه ولم يتحت صحيحا بالتجربة السلية ، وقتد كانت قال الالانوافات المصرور الفرد على أنه كائل يضغم التحرف بحكم غرارًا لا يمكن السيارة عليا ولا التمكم فيها وان القرد يغضى ما سلوك لتأثير أهراء لا يمكن التبدؤ بها ، من ناهجة أخرى كانت هناك أراء أخرى المصارفة تصور الدر همل أنه كائل هناك رشيد يحسب الاحتمالات ويشغد القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقدى منتمة أين الحقيقة بن تلك المعاجم المتناقضة ؟ هل الانسان كائن تحكم تصرفاته عوامل رضيدة ويخضم سلوك لمنطق التجليل والدراسة اج هو يتصرف وفقا الدرائر لا يمكن ضبطها ؟ سنحاول الاجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة في هذا الفصل تم نعمد الى تفصيل معددات السلوك الانساني في المصول القادمة .

لقد انضح من الدراسات السلوكية أن الانسان له دواقع متعددة ومنظم دو ورغم متعددة وميشم دو يرخد منات متنالة بين الأفراد جيساء الا أن هناك المناب الم بيكن بأنا أساسيا بيكن مناك المناب المن

من ناحية أخرى فالانسان لا يستطيع أن يعيض بمعزل عن نجيه من الأوار لذلك كان لابد من أخذ تملك المؤثرات الاجتماعية فى الاعتبار عند تعليل السلوك التردى . من التعليل السابق يتضمح لنا أن السلوك الإنساني يتخذ مظاهر

من الحقيق السابق يصف عالم السابق الاستاني يحقد مطاهر منطقة ومشابق والسابق يحقد مطاهر المسابق المسابق السابق المسابق السابق عدد هذا السلوك أساسية للسلوك و فنستلم أن تعدد المؤثرات التي تعدد هذا السلوك أصما إلى:

مناك عدد من الدوافع والقوى الداخليـــة التي توجـــه السلوك
 الإنساني في اتجاه المحافظة على العياة والبقاء .

 الانسان عضو في مجتمع كبير فهو يتاثر بطبيعة الثقافة والعضارة التي يعيش فيها ويصبح لتلك القوى الاستماعية تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبجها .

 ف ذات الوقت فان الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصفيرة المباشرة التي يعيش معها.كالعـــائلة ، الإقارب ، جماعات الإصـــدقاء والزملاء في العمل • لكل من تلك الجماعات عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تشكير الفرد وتحدد له أنماط السلوك التي يجدر به اتباعها أن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات وصداقتها

ل تكل فرد باشتاره انساط و شحصية به تختف من غيره من الأفراده تلك الشخصية من تاج التخاطل بين حاجاته ورغباته الدانية ، وخلاصة جوابره في العجاد و وقد يكون الفرد 13 أو غير مسترح ، كما فند يكون قوام شخصيت طبيعة الصدوان أو الشياط ، كما قد يصبح سليا أو انطرائي د ذلك الموح من الشخصية يحدد بعض أنطاط السلوك الإنسائي

\_ وأخيرا فان وسائل الانصالات بين الأفراد والمبداعات والأشكال التي تأخذها هذه الانصالات يقوم الفرد بتضهما وصياغتها بطرق مختلفة . لذلك تعبد أن الأفراد ويبلون الي تكوين الطباعات عن الإنساء والإنسخاص والأنكار : تمثلك الانطباعات تساعد على توجيه سلوك الإفراد في ناهية معدة فون الأخرى :

ل تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك الأنساني ومعدداته يمكن إن نصونها في شكل مباديء أساسية ثلاث تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به هي: (1) مسذا السسة • Principle of Causation

(ب) مبدأ الدافر .

Principle of goal orientation • مبدأ الهدف

رج) مبد الهدف .

الهدا الدرا مبدا السبية :

انص هذا المدأ على أن السلوك الانساني لا ينشأ من المدم ، بل أن

هناك سبيا لكل سلوك ال مبدأ السبية خطوى على الفهوم السائح بأن للبيئة والظروف المحيطة الفرد اللهر على سلوك ، ان الفكرة الأساسية معا هي أن هناك أسبايا مختلفة يطوى عليها السلوك الانساني. و انث فالمعت برأسان السلوك أساس شروري القسيره،

#### البدا الثاني سميدا الدافع :

ان هناك أسبابا للسلوك الانساني وكذلك هناك دوافع تدفع الفرد للاتحاد في ناصة دون الأخرى . أي أن هناك حاحات أو رغبات أو قوى نؤثر على سلوك المرد وتحدده ٠

# البدأ الثالث ... مندأ الودف:

ان لكل سلوك انساني هدف محدد يسعى الى تحقيقه . ان الفرد اذ بسلك في انجاء ممين انما يسمى الى تحقيق هدف ، العامل اذ يزيد انتاجه أنما يريد شيئا من وراء تلك الزيادة في الانتاج ، والمستهلك اذ يتجمل أسعار مرتفعة لسلمة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول أليه

من وراء الانساق . ان هذه المباديء تساعد على تكوين أمساس تفسير وفهسم السلوك الانماني ، أن السلوك الانساني يمكن النظر اليه على أنه عملية مستمرة

تبدأ من السبب الى الدافع وتنتهى بالهدف . ان السلوك ينشأ لسبب سمين ، ويتخذ قوته وفعاليته بتأثير الدافع أو الحاجة ، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسمى الفرد الى تعقيقه ﴿ والوصول الى الهـــدف يلغى الدافع وبالتالي ينتهي السلوك ، مثال ذلك حين يشمر الفرد بأنه جائم . ان هَذَا الشَّمُورُ بالجُّوعِ ينشأ بسبب خلو المُعدَّةُ وهـــذَا السببُ يَخْلَقُ الشمور أو الدافع ، ويتحدد الهدف في هذه الحالة في الحصول على الطعام الذي يحدد اتجاه السلوك ، وبالعصول على الطعام ينتهي الشعور

بالجوع وبالتالي يتوقف الفرد عن البحث عن الطمام .

#### استلة وموضوعات للمناقشة

- ١ ـ تتعدد العوامل التي تساعد على إثارة السلوك وتحديد التجاهاته وبداه .
   ما هي أهم تلك العوامل ؟ وأى تلك العوامل يحتل أهمية نسبية لكبر من غيره في رأيك ؟
- ٢ الإنسان القرة تشكة رغبات واتجلهات ويغيرات سابلة ، ويهن ثم فإن سلوك بدير عن تك الرغبات والاجتماعات من القريد من سلوك بدير عن تك الرغبات القريد من خبرات ، على يتقيم سلوك ذات القريد إذا واجه مؤقفا معينا عنيزة أعمال كان يواجه نفس المؤقف وهم ضمن جماعة صعفيرة من الناس ؟ ويعل يتدير السلوك المسادر من نفس القريد أدو واجه المؤقف نفسه وهم شمس يتجهور كميد رائيشر ؟
- ٧ ـ ما هي في تصدرك نقطة البدالية المنطقية لأي سلوك يصدر عن إنسان ما ٣ حقيل مثلاً طلل بضيع لا يدري مما طوله ضييم ، ولكنه يضموف في حدود الفدرات المناعة ، ما هو في رأيك العامل الرئيس الذي يصرك سلوك مثل هذا الطفل ؟ ( من خلال هذا المثال هل يمكنك تصميع التنبية على كانك البشر في كل الاعمار ؟ ) .
- ٤ ـ يكون الانسان دولفه والجفافة ويكتسب جانبا هاما من خمسالمس شخصيته من خلال تعامله مع البيئة المعيطة به , وهن ثم فإن تعليل النيئة والتعرف على ابعادها ومماقاتها يعتبر من أهم أساليب فهم السلوك الإنساني . ( ناقش ).
- تشار إنسانا اكتسب مسادت وهسائص سلوكية معينة عُلال هياته الإجتماعية ، ثم إضطرته الطروف ال المياة وميدا اتماما أن مزالا كمالة عن الناس ولدة طويلة . ويرشع ومودة الشرصة له الإسهاح علجاته الاجتماعية المساسية للملكل والشرب ، إلا أنه يفقد تماما كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية وللميانية الدائلة الاجتماعية كيف تتفود ما يجدث له من تقدي أن معددات سلوكه الفودية ؟
- ٢ ـ هناك مستويات ثلاث يتشكل خلالها السلوك الإنساني ، المستوى الأول
   هو الفرد ذاته المنفرد والمنسؤل عن الآخرين ، والمستوى الثاني هـو

الحماعة النشرية المحدودة العبد التي يتصل بها الفرد مباشرة أو غير مناشرة ، والسنوي الثالث من العالم المعيما بالإنسان مطيا وخارجيا . و في كل مستوى من هذه المستويات يطرأ تعديل عبل هيكل السلوك

الانساني حتى يصل إلى شكله النهائي الذي يتبدى للأغرين.

- مهذا التعدد بثار قضايا هامة عليك التفكار فيها منها : 1 \_ هل يمكن فصل هذه المستويات عن يعضها البعض دون التأثير على
- نمط وقوة السلوك القردي في موقف معين ؟ . ب .. هل يمكن البهزم بأي هذه المستويات اكثر قدرة وتاثيراً نسبهاً في

  - تشكيل السلوك النهائي الأفرد.
- ج \_ أي هذه السنويات أقرب ثلثاثر بالعوامل الخارجية التي تبقى السيطرة على سلوك الفرد ، بمعنى عند أي مستوى من هذه الستوبات بنبغى أن تتم محاولات السيطرة على سلوك الإنسان وترصيبه ف اتماه مصد ؟

## نموذج

لقد أمكن تحديد مبادئء ثلاثة حاكمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب ، مبدأ الدافع ، ومبدأ الهدف . والتموذج التالي يعبر

تطلعاته وتوقعاته عما يعصل عليه فعلا ( ماديا أو

(٢) ينشأ للإنسان دافع في شكل قوة داخلية تحركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى . (٤) حين يستميد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو أدنى ، يكون قد حقق هدفه .

عن تداخل تلك المباديء الثلاثة ومساهماتها في تشكيل السلوك :

معتویا ) .

(١) الإنسان عادة ف حالة توازن بمعنى أنه يحصل على ما يريد ماديا ومعنوبا فهو في حالة استرخاء ( أو عدم نشاط ) .

الإنسان ( سبب ) كأن تقل اشباعاته عما يريد ، أو تزيد

(٢) يحدث ما يعكر صفق هذا الاسترضاء ويخل بتوازن

## مقهسوم

## تحليل الدواقع

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الانساني . وتختلف دواقسم البشر ، كما تتساين قوة الدافيم الواحيد بين الأفيراد المُعْتَلَقِينَ ، ويتجه تجليل الدواقع إلى البحث عنها في تفكير القريد وفي تركيبه النفسي ( الداخل ) . أكثر من البحث عنما في المبط الخارجي للقريد . ومن أهم الدواقع التي كشف عنها هذا الأسلوب عي الداقسم إلى الإنجاز Achelvement ، الداقسم إلى الانتصاء Affliation والداقم إلى القوة Power .

( المعير عنها باقواله أو أفعاله ) . ومن الطرق المستخدمة فرقياس الدراف م اسلوب و المتعبار التعبيس الفكيري و Thematic Apperception والذي يقوم على عدرض صورة معينة عن القرد وبطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من غلال الأسئلة الآتية : ١ = ماذا بحدث في الصبورة ، ومن هم التاس قيما ؟ ٢ \_ ما الذي حدث في الماضي وإنتج الموقف الذي تعبر عنه

وتقاس الدوافع بعدى توفر مؤشرات معينة في افكار الفرد

المبورة ؟

٣ .. ما الطاوب تحقيقه ، ومن بزيد هذا الشيء ؟ ة \_ ما الذي سيحدث ، وما الذي سبتم عمله ؟

# الفصسال الرابع

# النظم السلوكية

يشل النظام System كيان متكامل يتركب من أجواء متماعلة يقوم كل منها بوظيفة معددة ، ولكن تتحدد كاماة النظام كله ويثاثر سلوكه العام بعدى كمادة أجزائه في القيام بوطائهها - ويمكن النظر الى السلوك الانساني على أنه مثل هذا النظام ، وبالتالي يمكن الاستفادة من أسلوب الشطيق تعليل الظاهرة السلوكية وتسجيعاً بدقة ،

وفى هـــذا النصل سنحاول تطبيق مفهوم النظم على ظاهرة السلوك الانساني ، وكذلك محاولة استنتاج المتقائق المنطقة التي يتسجما هـــذا التطبيق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعداً أو تناؤلا ، وظروف تنبيه أو تجمده ، وعوامل استناره وانتهائه .

## ماهيــة الساوك:

نعن نستخدم كلمة السلوك Behavior للدلالة على كل المسكال وأنساط المركة الانسانية ، فالإهمال والتمرقات والتميرات ومحاولات التأثير وغيرها من الانسطة التي يعارسها الانسان خلال حياته كلها تدخل جيسا في طاق ما نشير البه بكلمة السلوك

والسلوك الانساني في تصورة إيشتل في سلملة متعاقبة من الإفعال Action ودود الأفعال Practions التي تصدر من الانسان في مطاولاته المستمية تسمقيل أهدات والسابع دفياته التطورة والتنبية ، كذلك من والأنسان أو الانسان من قبوله أو رفضه لمحاولات التأثير الموجهة اليه من عناصر المتاخ المجيط به سواء كان عناصر بشرية أم مادية .

ان السلوك الانساني هو مصدر كل القيم في حياتنا البشرية ، وهو مصدر كل النشاط المنتج المحقق للفايات والأهداف الانسانية ، وتمم آثار السلوك الانساني مختلف مجالات الحياة ، فنحن فلمس ونشعر بثلك الآثار من حولنا في صور شتى • فالعلوم والقنون والآداب والثقافات جميعا هي حصيلة العمل الانساني • ومظاهر الحضارة المسا • التي

نستخدمها في اشباع حاجاتنا هي الأخرى تتاج الجهد الأنساني .

وللسلوك الانساني الى جانب آثاره الايبيابية البناءة ، آثار أخرى مدمرة القيم الانسانية ومعوقة لمسية الانساني على طرق التقدم والرغاء ، الطورو و الطورات الدواولية ، ويحشي طاقات الهياس المبرى لنظر الهرت والعمار ، واشكال الاستخلال والاستنزاف التي يعارسها بعض البدر بالانساني .

واذا كان الطم قد اتبحه الى محاولة فهم ظواهر الطبيعة من أجل تعقيق ارادة الله سبحاله وتعالى فى تسخيرها لعني البشرية ، فان جالبا رئيسيا من احتمام العلم يعجب أن يتجه فى الأساس الى تحليل السلوك البشري والمقه الضوره طريعناهات النمس البشرية ،

#### مجالات الدراسة الطبية للسلوك

تنجه الدراسة العملية للسلوك الانساني الى مجاولات ثلاثة هي :

إلى المحث في معددات السلوك وعوامل ثنياته والأسباب التي تجمل
الإفعال الانسانية آمورا ملحوظة وشاهدة و والتساؤل الأساسي هنا يدور
 عملة الزاء السلول المسمع فالملم يريد استكسائه الثيرات
 التسموك التي تعرك الإنسان لكي يتمرف أو فعل أو مستجيب Meapond
 التي تعرك الإنسان لكي يتمرف أو فعل أو مستجيب Meapond
 الماليا المالي

ما المجال الثاني للبحث السلوكي فيتجه فيه الباحث للتعرف على كيف يتكون السلول ويبلور قبل أن يجتدى في الصررة الظاهرة، وعلى المجالة التكون هذه Promester تمثل الجانب الأصعب في الدراسا السلوكية حيث تتم عادة في الذهن الإنساني وتشغل في عدد من المسليات الذهنية المسترة التي يستعيل مشاهدتها أو ملاحظتها ، ومن ثم لابد للباحث من الاحتماد على بعض الأساليب التطورة التي تصمح له بدراستها وقاماعاً.

وتكنن خطورة هذه المرحلة من الدراسات السلوكية فى أنها توفى الأساس الموضوعى للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعلا • ويسمح التنبؤ بالسلوك بأن يتخذ من الاجراءات والأساليب ما يوفى القدرة على السيطرة عليه والتحكم في مساره اعتمادا على الفهم المسيق لأسبابه ودوافعه الذي تحقق من دراسة عوامل اثارته في المرحلة السابقة .

 و مختص المحال الثالث للدراسة السلوكة بالبحث في أشكال وأنباط ووسائل التعبر عن السلوك أي عملية تعليل الأنماط السلوكة الشاهدة وتصنف الساوك واستنتاج العلاقات المتطقة من الإنساط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة ما من ناحة أخرى .

وتفيد هذه الدراسات في متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الاجراءات والأساليب المتنعة في أحداث التفعرات الستهدفة في سلو لد الأفر أد أو الحماعات المنهة .

وبلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم و فالمجال الأول وهو دراسة الثيرات أو المحددات السلوكية ينعتص بالمدخلات في النظام السلوكي Behavioral Inputs أما المجال الشاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الأنشطة Activities في مفهوم النظام . ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهي عبارة عن مخرجات النظام السلوكي Behavioral Outputs .

## السلوك الانسائي باعتباره نظاما مفتوحا

· يمكن تصور السلوك الانساني في هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل خمائص وصفات تلك النظم ، وفي ضوء هذا التصور ينقسم النظام السلوكي الى أجزاء رئيسية ثلاثة هي:

الأولية م المدخلات السلوكية ... وهي المبرات والاحتماعة والتنظمة ،

\_ العمليات الساوكية \_ وهي الأنشطة الذهنية التي تتمامل مم المثيرات وتهيىء النظام الأتخاذ قراراته السلوكية .

م المغرجات السلوكية ... وهي الاستجابات Responses التي تصدر

عن النظام السلوكي في مواجهة المثيرات . كذلك يتضمن النظام السلوكي فكرة ﴿ ارجاع الأثر ﴾

وهي عودة الملومات مرة الخرى عن رد فعل آلمناخ بالنسبة للمخرجات

السلوكية وتأثير تلك المعلومات فى اعادة تشكيل المدخلات والعمليسات السلوكية ه

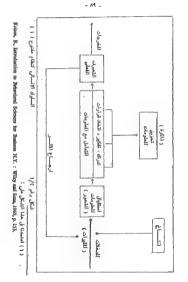
ونستطيع تمثل النظام السلوكى بصورة أوضح اذا تأملنا معا الشُكل رقم ١/٤ الدى يعرض نعوذجا للنظام السلوكى بأجزائه المختلمة •

## المخلات واستقبال الطومات

ان الشكل التالي بدانا على خاصة هامة النظام الساوكي هرى أن حركة النظام كهيا تتوقد على ورود المدخلات واستتبال الملومات و وانظام المساوكي بالمال في ذلك كل النظم والخرى، وحيح تأمل النظام السلوكي تجد أن الحركة السلوكية المتمالة في عليات مختلة والمتباورة في النهاية على مكل استجبارات محددة بدا عند استتازها بناتين مجرات تصل الى النظام في متكل مسلومات تشخذ وموزا والماطة متعددة ، وحيث تممل المطومات متتبلها الجميزة الاجساس بالنظام السلوكي وهو ما يعبر عنه بسلية اللسور شحصه وهدي تحرفي أرساطيا في مصورة جديدة المنطقة المنطقة المنطقة المنطقة المختلة .

وفي ضوء النموذج في الشكل رقم 1/4 فان حركة النظام السلوكي تنفأ وتطور بتأثير المسخلات أو المتيرات ، وهي عبارة عن أشكال من 
المفرمات تدفع على النظام السلوكي من المناخ الهبيط به > كما يصحب 
المفرمات الداخلي ذاته ، و وقصد بتميير المطومات 
كل المؤترات والرموز والدلالات والإعجادات التي تمكن للنظام السلوكي 
الإوضاع والشروف والأجواء المحيشة به ، وما يضربها من تمير وتطور 
الإنشاع والشروف والأجواء المحيشة به ، وما يضربها من تمير وتطور 
فانه ينامل مع تملك النظم ، وتيم التماط برئيا من خلال استقبال البنظام 
السلوكي لنصلومات عن خلك النظم الأخرى من ناحية ، كما يتحقق من 
طرق ارسال النظام السلوكي لاشارات منه تمثل معلومات مستقبالها النظم 
طرق ارسال النظام السلوكي لاشارات منه تمثل معلومات تستقباها النظم،

ويستقبل النظام السلوكي اذن أنماطا مختلفة من المعلومات يمكن تصنف مصادرها في الآتي:



... معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى ، وهى تمثل أفسال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم الانسسان صواه بشكل مباشر أو غير مباشر ه

مناومات صادرة عن نظيم مادية تعيش في المناح ، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة ، ورسمة التقارات والجمام المباني ورازهاعاتها ورزهاعاتها الى فيد ذلك من الإشارات والرموز الصادرة عن آلاف الدرعات من الشام المادرة التي يباشها الانسان في كل لحظة من حيات وستخدمها أو رسخيد منها بدرجة أو اخرى .

ـ معلومات صادرة عن نظيم معنورة بداغلها مجموعات متباينة من النظيم السلوكية والدارة ، وطالب على اتماك النظيم المنسورة المنظمينات والمؤسسات المختلفة في المجتمع وما بصدر عنصا عن تصرفات ويب مان واجراءات ومحاولات ثاني مختلفة تستهدف الانسان بشكل أو آخر .

... معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natura كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمعيطات وغيرها من عناصر الطبيمة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة .

ــ والمصدر الأخير للمعلومات التي يستقبلها النظام السلوكي هو النظام وتماطونها مصا النظام وتماطونها مصا النظام في أحداد والمظافئات المتأخذ النظام فرورة تلايم طاقات مثلك العربة مؤشرات لإ معلومات كرجه النظام فمرورة تلايم طاقات بعيدة ، كذلك فأن المعركة بين أجراد النظام أدورة تلايم طاقات بعيدة ، كذلك النظام طرشركة بين أجراد النظام أد تشهى الى خاجع مين فانه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تبه النظام الى ضرورة المصلى من أجل التعيد عند

## وسائل استقبال الطومات

أن المعلومات أو المثيرات لا قبية لها أذا لم يستقبلها النظام السلوكي ومن تم فأن أدوات استقبال المثل المعلومات تشيل وكنا أساسيا من النظام السلوكي و وتركز عملية استقبال المعلومات في مسدد من الأعصاء والأجهزة هي أعضاء الاستقبال المصي Some Receptors و وتختص هذه الأعضاء باستقبال المعلومات عن التنبيات في المناخ المعيط بالانسسان واعادة ارسالها في صورة متطورة الى أجهزة التعطيل والتعامل مع تلك المعلومات ، وهذه الأعضاء هر :

## اليصر Vision :

ان جانبا كبيرا من المعلومات التي يستقبلها النظام السلوكي يتم من خلال حاسة الابصار • فالمين عبارة عن جهاز غاية الدقَّة والتمقيد • ﴿ الْ الإيصار عبلية تأخذ أشكالا متعددة غير الشكل التقليدي الذي نعتقد به » (١) ، وفى الظروف العادية تستطيع عين الانسان رؤية شعلة عود تقاب على بعد وه ميلاً ، كما يمكنها رؤية سلك قطره الى من البوصة على بعد نصف ميل (٢) والمثير الذي تنه روَّيته في النهاية في صورة ضوء هو في الحقيقة انمكاس لطاقة كهرومغناطيسية . ولا تستطيع عين الانسان استقبال كل تلك الأنمكاسات الصادرة اليها ، بل هي تستقبل فقط جزءا من تلك الطاقة التي تنتقل في شكل موجات متباينة الأطوال • « ويمر الضُّوء العابر الى الَّعين بأكثر من وسط قبل أن يصَّل الى خلايا الابصَّار ف الجزء الخلفي للشبكيَّة ، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامي للمين فالمدسة ثم يصل الى التجويف الخلفي ( الكبير ) في المين ، (٢) وعند وصول الضُّوء الى خَلايا الابصار ﴿ تَقُومُ فِي هَذَّهُ ٱلْخَلايا الصَّوِّيَّةُ عَمَلِياتَ كيمياوية تنتهى بأرسال تتاثجها بشكل اشارات كهربائية في اتجاه معاكس لاتجاه الضوء » (4) • وتترجم عملية الابصار في النهابة داخل الجمـــاز الحسى الى شحناتُ كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذي لا يفهم سوى لمة الكهرباء .

ومن الموامل الهامة التن تجدر دراستها عند تأمل موضوع الابِصار ما يلي:

قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتتناسب مع فوع المثير الضوئى. • وبنتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمرئيات، كما نتوقع أن يؤدى

 <sup>(</sup>۱) عبر محمد جبرين « الإيصار ... بعض آلياته العضوية والنفسية » مجلة عالم الفكر ... المجلد الخامس ... العدد الثالث ... اكتوبر ، نوفمبو ؛ ديسمبر ١٩٧٤ ص ٢٠١٧ .

Kolasa, op. cit., p. 155.

<sup>(</sup>۲) و (۲) عير محمد جبرين ؛ مرجع سابق ، ص ۲۱۲ .

مدم، انضباط عدسة الدين الى تضويه الصورة الرئية - من ناحية آخرى تشير درجة حساسية الدين على مسترى بالله من الأصبية أذ تعدد الصد الأدنى من الضوء الذي يمكن رؤح، و والقدرة على تشيد اللودي النفية من موالات تقص ين ضوء بن ، و وكذاك تحدد قدرة الدين على التكيف مع حالات تقص الشوء ( الانظام) ، كما أن حساسية الدين بالنسبة للالوان للعب دورا ماما في صلية الإمسار - أن الألوان جيم باندو رحادة في خالات الفصر تشيد الانفقاض ، كذلك فان الألوان ترداد وضوحاً أو عنامة بحسب يضها لنقل مان الى النظام السلوكي • فاللون الأحدر مثلا ينقل رمز يضها لنقل مان الى النظام السلوكي • فاللون الأحدر مثلا ينقل رمز الإماء النظر مان الى النظام السلوكي • فاللون الأحدر مثلا ينقل رمز

وتتلغص قدرة الابسار بشكل عام عند الانسان ( وهي محصلة لتركيب الدين وكاماة الأجوزة المختلة بها ) فيما يسمى القدرة الإبسارية وهم "درة الانسان على تسين البرورة وتقلس مختلة يشل بسفها ما يستطيح منظرة عن خريفة تعترى حروة من أحجام مختلة يشل بسفها ما يستطيح الانسان العلدي ورّبت على بصد معين ، وتسب القدرة الإبسارية للإنسان العلدي ورّبت على بصد معين ، وتسب القدرة الإبسان إلى المنافق من الدائمة ، ٧٠ تما من قصل البعد، كاما القباس ، ٧٠ من من ال التحقيق بوضم الاختبار يستطيح روّبة ما يراه الانسان العادي طريسانة ، ٧ تما من قصل البعد، كاما القباس ، ٧٠ من بعد عن بعد الشخص يرى من بعد ٧٠ قدما عن العدد ١٧ قدما عن على بعد و ٣٠ قدم) .

## : Anditina :

بطل السم وسبلة ثانية يستقرل بهما النظام السلوكي الميارات الغاربية و ولا تتل أهمية السم من علية الإمسار ، بن أنه يربد في الإمهية أن تمير من المواقف التي لا تتوفر فيها الفروف المناسبة للإمسار السليم و وتتم عملية السم بسبب التشهيدات المساوة في ضغط الهواء الناتية عن اعتزاز الأجسام فينتثل الصوت في شكل موجات تستدير الأفذ

وتنميز المثيرات الصوتية بالايخصائص هي التذبذب Proquency والثندة وتشير خاصية التذبذب Complexity وتشير خاصية التذبذب المتدام وتشير خاصية التذبذب المتدام وتشام بمقياس سيكل/ثافية

آما الشدة أو القوة فهي درجة ضغط الصوت و وكذلك تتصف الأصوات المسوعة بدرجات من التقد ، اذ أه يشر في الحياة العقيقية أن يسمم صوراً من نشة واحدة فهذا لا يعدت الا في مصل التجارب ، بل عادة نمن نسم أصوانا مقدد مركبة من نشات مختلفه .

ويعب أن ثلاط أن الصفات السابقة الأصوات هي الخصائص المادية للماية الصوتى ، ولكن ما يستميه الانسان أو ما يستقيله المظام السلوكي للماية مو أم منتاك - أن الظام السلوكي يستقيل الأمكامات القسية أثلك المشاكس المادية - فالمذينة شبلا يقاطيا من الساحية الفسية ما يسمى مفتعوم كان كما يمادل القوة أو الشسفة خاصية تسيخ هي الضخافة مصطنعات على معدد على معدد عليه المستقيدة المستقيدة عاصية عليه المستقيدة المستقيدة عاصية مناصية المستقيدة المستقيدة عاصية مناصية المستقيدة المستقيد

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادى للموجات الصوتية الى تعربة تصدية مستقبلها النظام الساوكي ويشامل معها • وتتم هذه الصلية من خلال عبور الموجات السيتة تشاة الإفادات لكن ترتظم بطبلة الأفذا Backwam الوسطى وتعر بواسطتها الى الأفذا الداخلية ومن ثم تستقل ساورة نبضات همسية الى الداخل (ا

ومن الواضع أن للسم وظائمه حسية وأخرى نفسية • أن الانسان يعب أن يسمع ما يعور حوله • كما يعب أن يسمع نفسه ، لذلك فأن حالات ضغت السمع التي قد تصبل الى الصمع تسبب إزعاجا نفسيا بالإضافة إلى التشويه الملادى لقدرة النظام السلوكي على استقبال الثيرات وواتالي تغفيض قدرته على الاستعباد لها •

### الشم والتذوق:

وماتان الوسيتان في استقبال الميمات تتميان الى مجموعة العس الكيماوى و وتغير علية النعم من آكر عمليات الاحساس دفة ونقيدا ، وتتم عملية الشم حينما تير التكويات الكدياوية في الهواء أعضاء العس التسمى في الأصف لدى الالسان ، والاحطة أن الانسان حين يعتاج الى التدقيق في الشم فانه يصد الى استشفاق كمية أكبر من الهواء ، وتفاوت

<sup>. (1)</sup> Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., (eds.) Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Psysiological Society, 1959, pp. 565—584.

حاسة النم لدى النظم الساوكية المختلفة ومن ثم تختلف قدرتها على استجابتها لتلك المثيرات مسينة مما يؤثر في درجة استجابتها لتلك المثيرات والمدارة من حالف من

أما عمليسة التذوق في تعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصره و ويمكن تقسيم عملية التذوق الى أروسة أجراه هي تدوق العناصر العلوة ( السكرية ) ، والعنساصر المالحة ، والعناصر المروة ، وأخيرا العناصر عديمية الطعم ، فلكل من تلك العناصر أعناه استقبال حين خاصة بها في مناشع معينة في اللسان والعلق ،

وبرنم أهمية الشم والتذوق الا أنه من غير الممروف على سيل التأكد كيف تنه هانان العمليتان ، وكل ما هو معروف هو أن المتيرات تتحول بعيلة ما يرموز بواسطة أعضاء العمل النسى والذوق لكن ترسل الى مناطق تعليل المطومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهبية وضم تشريل فصورة نيضات للدماغ يتم في ضوئها التصرف أو الاستجابة(ا)،

#### اللهس:

تحتوى طبقة العبلد التي تفعلى العبسم الانساني على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات ، تلك هي الحرارة ، والبرودة ، والضغط والألم - وتختص بعش أدوات الاستقبال الحسي في العبلد بكل فوع من تلك المثيرات .

وتقل الملومات المتعلقة بتلك المثيرات في أهميتها كمدخلات في نظم المبلوك الانساني ، الاأتها لا ترال تمثل أحد المصادر التي يتشمكل السلوك حراما تمالها .

## الاحساس بمركز الانسان وتوازنه:

وثمة نوع أخير من المعلومات يلعب دورا هاما فى النظم السلوكية ، هو معلومات الانسسان عن مركزه بالنسبة اللائبياء الأخيرى فى المنساخ المعيط ، وهذه المطومات هى التي توفر للانسان الاحساس بالتوازن أو بالعدامه ،

وتتمركز أجهزة استقبال هذه المعلومات فى الأذن الداخلية وهى لا تنصل بعملية السمع، ولكنها تختص بالاحساس بالتوازن Balance

Zotterman, Y. (ed.) Offaction and Taste. Oxford: Pergemon Press, 1963, pp. 205---213.

ومن الممروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدى الى فقدان الشخص لتوازته وهى حالة مرضية شائمة ، كما أن استنارة تلك الأدوات بشمسكل زائد يؤدى الى الاحساس بالدوار كما فى دوار البحر ،

كذلك يستقبل النظام السلوكي معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم الانساني المختلفة .

نغلس ما سبق الى الهمية وبطسروة عليات استقال المكرات المالة المساق المالة أعضاء الاستقبال العمدي في انتظام الساوكي ، وتضع نحيقة أعضاء هيأن الاستجابات التي تصدر عن هذا النظام (المفرجات) تكون عادة تتبجة لتكامل عدد كير من نقال الملومات عن المميات وكلما كانت تلك الملسفية وكلما كانت تلك المالة المناقبة على المناقبة المناقبة على المناقبة المناقبة المناقبة على المناقبة على المناقبة المناقبة المناقبة على المناقبة

## التمامل مع العاومات :

حين يستقبل النظام السلوكي الملومات عن الديرات المختلفة ، يتم نقلها الى منطقة متضمسة المالجينها بالتجليل والبحث حتى يستغير النظام منها الدلالات والمعاني التي يتعدد عليها في اختيار أنواع الاستجابات لتي تصدر عنه و وبالتالي فان تعدق الملومات داخل النظام السلوكي يتم وقفا للتعابع الآتي.



وعلى ذلك فان مجرد استقبال النظام للمطومات لا يكفى لانتساج استجابات مدينة ، بل لابد أن تفضع تلك الملومات للتجليل من جأب أجزاء متخصصة تستطيح التوصل الى المصافى الحقيقية التي تعكسها هذه الملومات . ويغتص العبر، الأوسط من النظام السلوكي ( اللساغ الانساني ) يتلك الصليات الذهنية المختلفة ، ونظرا لأهمية هذا الموضوع فسوف تعرض تصورا سرحا لتلك المسلبات الآن، على أن نعود اليها بتفصيل اكثر في جرء نال من الكتاب حين تعرض بالتحليل للانشطة أو المعليات المسلم كه ،

وتتركز العمليات السلوكية المختصسة بمعالجة المعلومات وتعطيلهما في الآتي:

 Perception
 علية الأدراك

 \_ مملية الأسكي
 \_ مملية الشكي

 \_ مملية الشكي
 \_ مملية التأميل

 \_ مملية التأميل
 \_ مملية التأميل

 \_ مملية التأميل
 \_ مملية التأميل

 \_ مملية التأميل
 \_ مملية التأميل

Decision Making

الادراق:

\_ عملية اتخاذ القرارات

هو عملية تضمير المطومات الواردة للنظام السلوكي وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المصيط - وتطوي عملية الادراك على عمليات فرعية يبتد بصفها المسلم علية استقبال المديات التي تحدثنا عنها تم تعنص معليات فرعية الحري ينتظيم بلك المديات وتصميها أي اعطائها معان ومعالولات خاصة - تم تصل عملية الادراك الى فروعها بتكوين مقاهيم شاملة وعامة عن البيئة المعينة بانظام السلوكي والتنيوات التي ترا عليها وهذا بالظن علية شط والمدرات ع.

والادراك معلية شخصية بسعب الخضاعها للمقايس الموضوعية حيث تتداخل في التاثير عليها عمليات نصيبة أخرى كالدافسية والتعلم • كما تتأثر بالظروف الموضوعية التي تحيط بالنظام السلوكي ، وبما تراكم فيه من معلومات وخيرات سابقة •

كذلك فالاهراك عبلية مستمرة ومتراكبة تغفى وراءها تاريخ النظام السلوكي كله الذي يتبلور في صورة « تنظيم فكرى » يسهم في تحديد الماني التي يستخرجها النظام من المعلومات الورادة اليه . ومما يزيد فى أهمية الادراك ارتباطه بكل مظاهر النشاط الدهنى للانسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المساشر على استجابات الانسسان وأنماط سلوكه فى المواقف المختلفة .

## التفكي:

ان عملية الشمكير أو التمثل والتدبر هي التي تتناول المدركات بالتأمل والتمش في ضوء الغيرات والتيميارب السيابقة وفي الحار التوقيسات Goals والأهداف Goals الرائح والتيميات Goals التي يسمى البها الظام السلوكي ، وتختص مثلة التشكير بالدرجية الأولي بمصاولة الكشف عن الملاقات بين الملركات وبين الإحتمالات والتتاج المترقة بالسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة النظام السلوكي استجابة للشيرات الترقية التيميات المتراكا ،

و تختلف أسس التفكير وان كان التقسيم المنطقي لها يراها تتخذ أحد تعطين ، اما أسس رشيدة ومنطقية Rational أو أسس خيالية .

### التملم:

مستقبل النظام السلوكي عديدا من الملومات التي تعكس الضيرات والتجارب التي يعر جاأ و ثلك التي مرت بنظم سلوكية أخرى ، وتتم معلية ادوال تلك المطلومات وتنفي النظام السلوكي الى تجميم معني أنها أن ومن ثم قد يقرر احداث تغيير في أداط استجاباته تتبجة للمقاميم التي استوجها من نلك التجارب ، وبذلك بعدث التعلم ، فالتما أذن هو وتجارب الآخرين ويترجها في شكل أداءك سلوكية جديدة

وتترابط علية التعلم مع حلية الادراك وعلية الشكير. ءاذ أن فرار تغيير السلوك لابد أن يستد على فهم سليم للتجربة أو الغيرة ، كذلك لابد أن يسبته تدبر في الآثار الثاشئة عن استدرار التظام السلوكي على مس أنماط سلوكة أو القوائد التي يعتمل حال تعققها تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

## تكوين الاتجاهات :

حين تنجم لدى النظام السلوكي معلومات عن مثيرات خارجية ، وحين تتكامل وتنضح مصاني تلك المعلومات وتتخذ شـــكل مدركات محددة ، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة ، فانه يسيل الل اتفاذ مواقف تحاه ثلك المدركات ، فالمدركات التي يرى النظام السلوكي أنها معادوته له في تحقيق أهمدافه ، تلك التي تتقبل أمساط السنجاذي بدف حيالها موقعاً المجايزات والتيكيد والقبول و أما نائل المدركات التي لا تسمم في تحقيق النظام السلوكي لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها ، ويصفة هامة تمثل تكوين الاتجاهات احدى العمليات الوسيطة (ضافها شأن التمام) التي توسط المرحلة بين الدائل المعلومات من أحقية وتشافة قرار بشافها من ناحية أخرى ،

وتتفاوت عملية تكوين الانتجاهات فى النظم السلوكية من مجرد انخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها الى تكوين ممتقدات وعقائد متكاملة ومترابطة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة ء.

#### الدافميسة :

لابد لكى تؤدى المتيرات الطاربية الى احداث حركة فى النظام السلوكي من أن توباتر فيذا النظام الرئيسة فى الاستجابة ، بعضى أن السلوك بعده دالس تحقيق وفياها الرئيسة أن المستعبل تفهم صلية الدافعية أذا أشيرنا أن الهيدف الدائم والمستعبر للنظام هر المستعبر المنافقة على ما تحاول النظام في ملاته بالمنافقة على المنافقة المنافقة المنافقة المن عادر فاتية المن وحيث يعرف النظام أيمان من حالات المتعادل عدة فرصاحتين المتعادل المتعادل المنافقة المناف

وبذلك فان الدافعية هي العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بهـــا النظام السلوكي رغباته وحاحاته ويستخدمها في توجيه باقي العمليـــات الدهنية وصولا الى اختيارات مناسبة لإنعاط السلوك المكنة ،

وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة فى توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره • وهى عملية متجددة اذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائما فرص للنظام لاكتساب رغيـــات ومستويات اشباع أعلى ، كما تهدده باستمراز فرص أخرى للحرمان من بعض الاشباع الذي تحقق فعلا .

وتتمد علية الدافعية على مصدرين رئيسين للمعلومات : المصدر الإولى المرس لتأخه الإولى هو الخيرات الخارجية التي تشكل النظام السلوكي القرص لتأخه المستوات المنافع الماحة المستوات الموافق المستوات الموافق السلولة ناجية المصدول على نثال القرص ، أو تمكنل احتمالات العرمان أما المصدر التأتي للمسلومات فهو المؤثرات والإجامات الصادرة عن النظام . ذاته والتي تمكن حالات نقص الأشياع (أو زياداته) وبالثالي تسمم في علية تكوين الدوافع ،

## الخاذ القرارات :

تبلور المطومات الواردة للنظام السلوكي عن المتيمات الخارجية بعد تعليلها ودراستها في شكل مجهومة من البدائل أو الاختيارات وعنا تبدأ السلية الغشية المتحية والهامة ومن أن يختار النظامة أحد ثلك المدائلة لكي يترجم في شكل سلوك أو استجابة - وتعر صلية انخاذ القرارات عادة بعدة مراسل في ذاتها وستخدم المناقاء طاحة بعدة مراسل الجافية المناذ قراره عالم

وتفاوت عبلية اتخاذ التراوات في صعوبتها بما لتصدد البدائل المطروعة للاختيات المقاعلة في المطروعة للاختيات المقاعلة في المؤقف و وينا من المجاهلة في وقت قصير لمسيبا قد يبدو احياة الى قرار ومن ثم تبدو الاستجابة في وقت قصير لمسيبا قد يبدو احياة لركانه رد فعل تلقياتي القائل المسلوكي والمختبر تالك هي القرراوات الراويتية التي استبده النظام المسلوكي واختبر تأتيجا ووجدها في المادى موالك ومناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يسترقه النظام المسلوكي وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يسترقه النظام المسلوكي في الوصول الي قرار حيث تكون المستكل يستثرة النظام المسلوكي في الوصول الي قرار حيث تكون المستكلة درجة تمتيدها و والشكل التالي يصور الملائة بين درجة تمتيدها و الشكل التالي يصور الملائة بين درجة تمتيدها والشكل التالي يصور الملائة بين درجة تمتيدها و تعتد المشتكة

 <sup>(</sup>۱) سنعود الى تفصيل عطية التعلم وآثارها السلوكية في الجزء الثالث من هذا الكتاب ،

المتمثلة فى عدد البدائل المطروحة للاختيار من ناحية وبين الوقت اللازم للنظام السلوكي كمي يصل الى قراره •



الوقت اللازم لاتخاذ القرار بالثواني شكل رقم 2/4

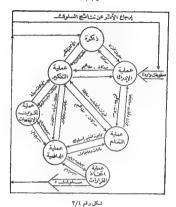
نتك هى العمليات الذهنية الأساسية التي تتعامل مع الهداومات التي استقبلتها أدوات الاستقبال الوحدي فى النظام السلوكي ، ويمكن تصوير تتابع تلك العمليات وعلاقاتها المتداخلة حتى تنتهى الى سلوك مشاهد كما فى الفسال التالي رقم ع 90،

#### المرجات :

ان المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هي أنعاط السلوك المشاهدة أو الباطنة ، وتقصد بأنماط السلوك هذه أيا من الأمور الآتية :

## : Actions الإقمسال

وهمى كل ما يصدر عن النظام السلوكمي من تصرفات كالممل ، والكلام واكتاباً » و القراءة ، واللهب ، والسيم ، والشراء الى آخسر ما يمكن تصوره من أغسلة • وتتطلب الأضال عادة أن يبدل النظام السلوكمي قدرا من الجهد أو الطاقة وتبيدي فى شكل حركات مناباخ بسترق ادافراه وقتا بختك بحسب انجاهات تلك العركات ومدى بساطتجا أو تعقدها •



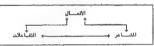
تنحل دام ۱/۱ دبنامیکیة العملیات الساوکیة

## التفساعل Internetion ;

ويرمز التفاعل إلى الانسالات التي تتم بين الانسان وغيره من الأفراد وقد نمير عن التفاعل بأنه نوع من السل Acsion أذا كان انتظام الساوكي موضع الدراسة هو البادي، الإنسان كما هو الصال جن يوج إلاسان المعاشر سؤالا التي أحد طلبته ، وقد يكون التفاعل هو نوع من رد الفسل و دقال جن يديب الطالب عن سؤال المتاذه ، ومن ثم فاتا نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متنابعة من الأفعمال وردود الإفعال بين النظم السلوكية المختلفة .

#### : Sentiments الشياعر

والمشاعر هي أنماط العاطقة التي تنمو في النظام السلوكي أتساء 
معاربت الإنحال واشتراك في التناطرت مع الأخرين - ومن شار همذه 
المشاعر أمو المساور والكواحة والقائم الواليات وغيرها - وتسمم الشامر 
في تأكيد أو أنساف آثار الأنسال والتناطرات التي تصمير من النشام 
السلوكي - كذلك فاق الأنسال والتناطرات الإنجام هي الأخرى على 
المشاعر - وبذلك فتاك الأفسال الثلاثة المفخرات السلوكية تشابك 
المشاعرة ومناك تناكب الشاكل الثلاثة المفخرات السلوكية تشابك



شكل رقم ٤/٤ العلاقة بين المخرجات السلوكية

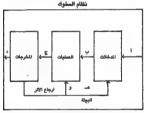
والآن بعد مناقضتنا لأجراء النظاء السلوكي الثلاثة باختصار لابد من استكمال تعلق الدوة المستكمال تعلق الدوة النظاء المستكم النظاء الدون النظاء الدون النظاء الدون النظاء الدون النظاء الدون النظاء الدون النظاء الاخراق من المسلمية الأخرى في المناع المسيلة ودلك من طريق ما يسمى محملية والمحاج الأخرى عنصا Fred معمد أما المسلمية أمن المسلمية أمن المسلمية أمن المسلمية أمن المسلمية أن الذون عمليات سلوكية جديدة قد تستمر عن تأكيد المخرجات في نظاءة المسلمية أو تنسيم عن تأكيد المخرجات

وخلاصة ما توصلنا اليه من تعليلنا للسلوك الإنساني حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المقتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام .

#### اسئلة وموضوعات للمناقشة

يمثل مفهوم النظام System أداة هامية لتحليل السلوك الإنساني ،
 ويالتالى فإنه باستخدام هذا المفهوم يمكن التوصل الى استثناجات غاية
 ل الأهمية حول السلوك .

انظر الى الشكل الثالي وأرميد كافة الاستنتاجات التي يمكنك التوميل إليها :



## والأن هل تستطيع الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- إذا أربنا ترقيم المستطيلات الدالة عبل المدخلات والمعليات والمغرجات قايها تضمع عليه الرقم ( ١ ) وأيها يحصل على الرقم ( ٢ ) وأيها بوضم عليه الرقم ( ٣ ) .
  - ٢ .. ما معنى الأسهم الواصلة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة ٢
- T ... ماذا يحدث أي القى من الرسم السهم ( 1 ) 1 وماذا يحدث أي القى من الرسم السهم (  $\gamma$  ) مع بقاء ( 1 ) وماذا يحدث أي القى من الرسم السهم (  $\gamma$  ) مع بقاء (  $\gamma$  ) و(  $\gamma$  )  $\gamma$  وهكذا مع باقى الأسهم ... باقى الأسهم ...

ع ما معنى السهم (و) إن رأيك ؟ وهـل يغنى السهم (و) عن السهم (ب) ؟

ه \_ لو كان السهم ( د ) غير موجود على الرسم فأى أنواخ السلوك
 سكن تصورها في هذه الحالة د ؟

٢ مر لو كان الشكل السابق يعبر عن نظام السلوله لإنسان ما وكانت تصريفات عني غير ما تريد ادارة المنظمة التي يعمل بها ، شياذا أرادت الادارة تحديد هذا السلوله وتغييره ، فأي عناصر النظام السلوكي التي يجب عليها أن تبدأ منها محايلة التغيير أن رأيك ؟

> أ - المغلات أم ب - العملمات

أم ج \_ الشرجات

آم د ۔ البیٹة آم جمیمها فی نفس الوقت ،

بالقش مفهوم والهمية أرجاع الأثمر Feed back في التأثير على
 السلوك الإنساني من خلال دراسة الإنماط الإدارية الآثية :

أ - تعد الإدارة تقريرا سريا عن كفامة العامل يكون له تأثير
 على ما يعمل عليه من علاوات أو ترقيات ، ولكن العامل

ليس له حق الاطلاع على هذا التقرير . ب \_ يتقدم العامل باقتراح لتحسين الانتباج إلى رئيســـه المباشر ، فيحتفظ به الرئيس ولا يعلم العامل هل قبــل

الاقتراح أم رفض . ج \_ ف يوم ما يأتى مندوب المسرف ليسلم العاملين في إحدى الجهات مكافاة مالية لا يعلمون مناسبتها ، كمنا أنهم لا بعلمون على حصل كل منهم على نفس الملغ أم لا .

تلعب الملهمات Information دوراً رئيسياً في نظام السلوك الإنساني
 ويذهب بعض الكتاب الى اعتبار أن نظام السلوك الإنساني ما هو

حقيقت إلا نظام للمعلوصات . واستناداً إلى ثلك الأمسة الكده، للمطومات في تشكيل السلوك الإنساني ، بين رأيك بالنسبة للأمور الأثية :

 إلى المتعام الدول العاصرة حميعها بأن يكون لديها أحهزة رسيبة للإعلام في شكل هيئة الاستعلامات في مصر مثلا وبالبقتها نشي الطومات التي بهم الدولة أن يعرفها الناس مطيا وخارجيا .

ب \_ اهتمام الأجزاب السياسية المنتلقة \_ق مصروغيرها \_أن يكون

لها منحف ومحالات خاصة مها تعبر عن آرائها وسياساتها .

ج .. القلق الذي بسبود العالم الآن نتيجة للتطورات التكتبولوجية الهائلة التي تسمح بامكان البث المباشر لبرامج التليفزيون من اي مكان في العالم واستقباله في مختلف دول العالم وذلك بتأثير الإقبار المنتاعية ، وبالتالي سيقاجيء الشاهد المسرى أن يرامم تليقزيرتية أوربية وأمريكية مثلا تظهر على شاشة الجهان

التليفزيوني في منزله دون أي جهد ببذله . د ... تعمد المكوميات في معظم دول العبالم إلى اجبراء منا يسمي واستطلام الراي العام وقبل إمندار قرارات عامة أوتبني

سياسات غير عادية .

هـــ بماذا تفسر إقبال الناس على سمام الشائعات وتناقلها في الدول النامية التي لا سوجد بها حكم ديمقراطي ، بينما لا تلقي الشبائمات في الدول المتقدمة اقتصبادها ذات نبطم الحكم الديمة راملي نفس الاهتمام من المراطنين .

# الفصسل الخاسس

## مدخلات النظام السلوكي

رايا كيف أن السلوك الانساني يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم ورجنا على النميد عنه بالنظام السلوكي ، وقد انضح لنا أن المشافات هي الركن الوارق في النظام السلوكي الذي يثير فيسه العركة وبيمت النشاف والآن تعبد الى تعليل هذه المشافات في معاولة لتبين حقيقها وأنواعها وطبيعة الأبيرة على النظام السلوكية .

# المخلات الأولية :

ولكي تستطيع ادراك حقيقة النوع الأول من المنظلات في النظم السلطات بنا المنظلات المنظلات المنظلات التي من قصين أساسين منها « القسم الأول في النظم الشخلات الأساسية عدود في موسوعة الفصائص أو والمنقات التي المنظلة السلطانية و ومصدر تلك المنظلة المنظلة المنظلة المنظلة المنظلة المنظلة المنظلة من المنظلة المنظلة وينا يستم غيل الاسالة خصائص نشئل اللبنات الأولية النظمية ومن ثم تعتبرها نعم من بين الملسخات الأولية المنظلة المنظلة من المنظلة المنظلة وملائلة المنظلة وملائلة المنظلة المنظلة وملائلة المنظلة والمنظلة المنظلة المنظلة وملائلة المنظلة المنظلة وملائلة المنظلة المنطلة المنظلة الم

أما النوع الثاني من المدخلات الأولية فى النظم السلوكية ( وهو المدخلات الطبيعية ) فيتصف بالعدد والتنوع ، وهى المدخلات التي تمكن ظروف المبيئة الدوة وأوضاعها والتنبية فيها ، كما تمكس موقف النظام المسلوكي ومركزه بالنسبة لفتاصر الملاخ الملادي .

## ماهية الدخلات الأساسية :

يتميز كل انسان بمجموعة من الخصائص التي تشكون حتى من قبل

أن يولد الى الحياة ، وتستمر تلك الخصائص تعايض الانسان خسلال مرافل جاته المختلفة وان كانت تفضع لمرجات بن التعديل والتطور ، ولكن الهم أنها تعتبر من الحركات الدائمة للسلوك الانساني حيث توفر قدار من الاستثارة بمكن لتحريك الأنشطة السلوكية حتى الون تعينانا المثلغة المسلوكية .

وبالتالى قان المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جيما أى كوفا المدل الناظام الشركي أن صورة معلومات تتفذ وموزا وأشكالا حياية ولكن هذه المدخلات تفتقت من غيرها س للمذخلات الأخرى أن أمرين: والأرك أنها تصدر عن النظام السلوكي ذاته يبنا كاني المدخلات الأخرى من المناخ المجيط، والثاني أنها تير السلوكي ودن أن مستطيع توفيد التوجيه اللاتم أنه

## وسوف تدرس المدخلات الأساسية الآتية :

الآوى الدافعة الإساسية
 Basic Abilities
 الطاقات الإسساسية
 Basic Applitudes
 الطاقات الإساسية
 القادرات الإساسية

ان هذه المدخلات الأساحية تسكل المثيرات الأولية للسلولة الأسامي في مراحل العمر للمكرة حين لا يكون للسلدخلات الأخرى الله يذكر في مربط السلوك لعمة تعرة الظاها السلوكي على ادرائد المناخ المصيدا وعاصره - ثم تستم الله المثيرات في تعرف الماملة صعيدة من السلوك في فترات العمر التالية ، ولذلك فإن المنطبات السلوكية الناشخة عيضا صوف تعيل الى البسامة والروشية ظاهراً لتكرار حادوث تلك المثيرة على فترات دورة متكررة - كذلك فان الآثارها على حركة النظام السلوكي تتضامل كلنا زاد اهتاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات

#### القوى الدافعة الأساسية :

تتكون القوى الدافعة الأساســية ( أو الفسيولوجيــة ) من بعض الحاجات الجــــائية التى تنشأ فى الانسان ( الكائن الحي عموما ) بــبــ طبيعة تكوينه الفسيولوجي • وتلعب المعلومات الواردة الى النظـــام السلوكى عن هذه الرغبات دورا هاما فى اثارة السلوك • ومن أهم هذه الرغبات ما طهر:

### : Hunger المسوع

هادقة الى الحصول على الطعام .

تشل أهمية الجوع في أن علية الاغتذاء هي من العليات الرئيسية في صياة الجسم الانساني وحياية الحياة واستمرارها ، ويعتل الجوع مرتبة أولي في تحريك السلوك في المراحل المبكرة من عمر الانسان ، تم ينتقل الى مرتبة أدني بعد تقدم الانسان في الممر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم ( معابضة المتاخ الحبيد !)

ويتخذ الجوع شكل المدخلات في النظام السلوكي حيث أن نقص الهوا ويتخذ الجوع شكل المدخلات في التوكيب الكيمائي للدم ما يستنب بشفي اللند لا لازار عصارات في الدم سبب تقلمسات ما الشد لا لازار عصارات في الدم سبب تقلمسات أن الإمساء و معلومات أو سرحالة عدم توازن ذاتية و المتنافعات السلوكية في المتنافعات السلوكية في المحلومات الذاتية تبدأ المتناف السلوكي لسكي يستعيد المحركة تمكن عصل اللي القرار بحريك الناماء و الانطاق ما المال المسلوكي لسكي يستعيد المتنافعات السلوكي لسكي يستعيد المتنافعات المسلوكي في طالبة المسلوكي المتنافعات المتنافع

وحين يحصل الانسان على الطعام اللازم يتمدل التركيب الكيمائي للدم بتوفر خسائهم هذا الذاء فيه ، ومن تم تتوقف الافرازات المسية التقلصات أن المعدة وبالتالي مستعبد الجسم الانساني توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على العرج عن التدفق الى انتظام السلوكي .

ولكن حين ينمو الطفل فأن المغرجات تتمدل لكي تتخذ شكل حركات

يمائل العطش الجوع فى تأثيره على النظام السلوكي • ان تقمل كمية الماء فى جسم الانسان يترتب عليه حالة من اختلال توازن النظام السلوكي تتضح معالمه فى جفاف العلق • ويعتبر هذا الجفاف بشابة مثير ( معلومات ) عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة الى أن يعمدت السلوك الهادف الى أشباع الرنجة فى تخفيض حالة العطش ، ومن ثم استعادة النظام السلوكي لحالة التوازن مرة أخرى .

## : Respiration التنفس

وتنل حاجة الانسان الى استنداق المواء قرة دافعة طبيعة تعمل على تعرباً السلوك في الانجاهات المعقبة المسترى الملابرين الملاولة والمناجة و مطالاً بعصل الانسان على القدر الصحيح من الوواء (حيث تتاب معلات الاركبود في اللهم ) ، قال النجاء الكربود في اللهم ) ، قال النظام السلوكي يكون في حالة توازن و ولكن اذا حدث ما ينظل بتالى النظام بعث يسمن الى توفيد القدر اللازم من الفواء السلوكي وهكذا بين سترد اللسان توازد بعد توفي الهواء يتخفض أثر هسده القوة .

وهناك الى جاب الجوع والعلق والتنعى قرى دافعة طبيعة الخرى منها قرى الجنس والأمن أو حماية النرع و حييب نثاك القرى الدافعة تقوم بدور المتر للسلوك حيث تر الى النقام الساوكي مطوعات عن مدخا تختياج الاسان اليا وعن قدر الاشياع الصتيق المتاح منها و وحين تعلن المطوعات الواردة عن نقص الاشياع القملي مجا بالقياس الى قعر الاشياع المستهدف ، قان هذا المحور بالتقس بعل على استئارة العرفة السلوكية لكن تنتج ألواع وأنماط من الإفعال الانسانية الهادفة الى تغفيض المحور بالتقس واستعادة التوازن المقود للنظام السلوكي .

### الطاقات الأساسية :

يتم كل انسان بعدد من الطاقات ومصحوم الراسبة التي تمثل ما خسب الطبيعة التي تمثل ما خسب و المناقبات لمدارسة أوراع معية من السوارة و وقاله الطاقات لعرب وراها أن النظام الساوركية ما أن السائل تحقيل المناقبات الإطارة أو الأساس الذي يتم أن ضوء مدارسة النظام الاقتصاف والصليات السلوكية الخفاقة، و العملية لما ليكن توقيل المناقبات السلوكية الخفاقة، و العملية لما ليكن المناقبات مسائلة لمناقبات مسائلة لمناقبات المسائلة المناقبات المسائلة المناقبات المسائلة المناقبات المسائلة المناقبات المسائلة في اختيار اشتكال الاستجابة المناقبة ا

وعلى سبيل المثال ، فان الانسسان الذي يتمتع بطاقة ميكانيكية () نعده أكر سبلا لاستقبال المطومات والتعرض الدينية المطلومات والتعرض المسلفية على المه يكون أكثر المترادة الاستجابة لها ومعارسة أشكال من السلوك التي تطلب مهارات ممكانكة اشا .

وتنقسم الطاقات الخاصة الى أثواع مختلفة يمكن أن نذكر منهسا الآتى:

- الطاقات الفنية •
   الطاقات الميكانيكية
  - \_ الطاقات العلمية م
  - \_\_ الطاقات الزياضية •

ويعب أن الاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية الى النظام السلوكي ، وبين أفراع المدخلات الأخرى الى النظام ، فالطاقات توجد فى الاسان لأسباب طبيعية فى صورة بيول أو استعدادات دفية ، ثم بتأثير المناخ وظروف قالها قد تتبعو وتطلق أو قد تمكن وتشامل الى أن تختفي تماناً .

وما بهنا فى موضوع الطاقات الأساسية هو أتنا بالتمرف على ما بنتك الطاقا السلوكي نهيا ، استطيع التبيؤ جاتيها في تستكيل المناهات الأخرى وأزما على كينة استقبال الطاقا السلوكي لهيا ، وبالثالي المنطقات التي تتخذها السيات السلوكية ، وهكذا فستطيع ــــ جوابا ــــ أن هسر حركة النظام السلوكية وها تتنهى اليه من الماطر الإفائل والصوفات .

ولابد من الاشارة الى حقيقة هامة هي أن توفر الطاقة لدى الانسان لا يعنى بالضرورة أنه يستلك القدرة على استخدامها • فنحن حين نقول أن شخصا ما يمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقين

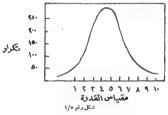
(۱) نقصد بالطاقة المكانيكية أن الإنسان بتمتع بدرجة هالية من احتمال النجاح في معارسة الأعمال المكانيكية نظرا أثورتم المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح منده بشكل طبيعي أي لم يخضع لتدريب أو اعداد خاص . ماهر ، بل ما نقصده أنه من المحتمل أن يصبح موسيقيا ماهرا اذا توفر له التدريب السليم ه

## القدرات الأساسية :

يشير تعبير القدرات الأساسية الى تلك الأقسال والتصرفات التي يستطيع الانسان القيام چا • مثال ذلك أن الانسان قد يستطيع القراءة أو الكتابة ومعنى ذلك أنه يتمتم بقدرة معينة على ممارسة تلك الإعمال.

ورجه التفرقة بين القسرة و Sanda و الطاقة معصديوه ان القدرة تشير الني ما يستطيع الاستطالة القيام به فسلا ، بيننا تمير الطاقة عن والأثياء التي معتمل أن يشكن من القيام جا سنتيلا ، فالشخص الأمي الذي لا يقرأ ولا يكتب محروم من القدرة على القيام خلك الأحسال ولكنه يعتلك الطاقة على تعليها ومن ثم مارستها ، أي أن القدرة هي الطاقة المصنالة .

ومن الواضح أن توزيم القدوات بين البتر يختلف وانه يبيل الى أن يتخذ شكل التوزيم الطبيع عادة وand urre حيث تلة من المبتر يقد عالم ما من قدة مرجة ، وقلة أخرى بقدر شبل من هذه القدرة ، بينا تتركز ألهابية البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة ، والمسكل التألي بمسـور نموذجا للتوزيم الطبيعي لاحدى القدرات الالمناية ،



ويرجم اختلاف توزيم القدرات الأساسية بين الى عوامل مختلفة منها عامل الصدقة البحثة وهى العرامل المسية للظاهرة والتى نعجز عن تتعديدها وترفيها - كذلك تتدخل العرامل الورائية في تحديد توزيم القدرات الأماسية - كما بعود بعض الاختسلاف الى عوامل البيئة الإجتماعية والمادية التى يشمأ فيها الانسان -

وتتنوع القدرات الإنسانية تنوعا كبيراً ولذلك سوف قصر دراستنا منا على والحفظ قطل منها كتال لما نربع الناب مر تأثير القدرات على مركة الناجم السلوكية - وسيكون مصل دراستنا و الذكاء» باشتياره من أهم تلك القدرات - ومن التعريفات الشائمة عن الذكاء اله و القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتجددة والمشيرة » ومن منا يمكن قباس الاختلاف في الذكاء بين الأفراد من خلال قباس مدى تداري على الكيف مع ظروف متنيخ ومعقدة »

وتجدر الاشارة الى أن الذكاء في حتيقة الأمر لا يشسير الى قدرة وحيدة بل انه طاعرة تمكن أثار قدرات مختلة في ذات الوقت ، فلاشاء أن اللتمرة على التذكر وHammy Ablity والقدرة على الادراك و Proceptent Ablity والتدرة على الأخار. تتداخل في تعديد كيفة تكيف الإنسان للمواقف المختلة ،

وقد اتنق الرأى بين علماء التمس من سنوات بعيدة الى اسستجاد فكرة وجود قدرة ذكاء علمه ، بل هم يعيلون الى قبول فكرة تضاخل عمد من القدرات المتفصصة الانتاج ظاهرة الذكاء (أ) ، ومن بين هذه القدرات المتفصصة ما للى:

- القدرة على التميير بالكلام •
- القدرة على التمامل بالأرقام •
- \_ القدرة على التعامل مع العلاقات الكانية •

ان حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساسية باعتبارها من المدخلات فى النظم السلوكية يعتمد على منطق بسيط. ، هو أن تلك الأمور والصفات التى يستم جا الانسان تتكابل فى كل شخص

Cruez, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

لتكون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة Predispositions التي الأودى وظيفة هامة في تصديد اختيبار النظام السلوكي للمطومات عن الخبرات الخارجية وكينية استقباله لها من ناهية > كما تعمل على الثارة وترجية الصليات السلوكية في انتجاهات معينة من ناحية آخرى و

ــــ القدرات وقصد بها صفات الذكاء ، المراهب ، مستوى النشاط، سرعة الإستجابة ، الملدى البصرى والسمى ، القوة المضلية ، القدرة على التسيق ، المزاج ، كما تضم الهادات البدوية والحسية والقدرة على خر المستكارت التاجة على المرفة والمران ،

لله الملومات والماهيم السابق أدراكها ، وهي ما يكون الهيكل الفكري للإنسان و وهذا الهيكل الفكري يشم كل المناهيم والقسواعد التي يصده عليها الانسان في تنظيم خبراته عن العالم المصل به ، واختيار الواع المقبوات التي يعرض هسه لها م

الدوافع التي يمكن تصنيفها أساسا حول مفهوم اللذة والإلم •

القيم sealur وهي القواعد التي يحتكم اليها الانسان لتقدير
 سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها .

وخلاصة لوامر اذذ والسبة لهذه الطائفة من للمنظرت أفي اصمع في حركة النظام السلوكي بطريقين ، الإول هو الطريق المباشر أذ تعمل على الزائرة العليمات السلوكية وصولا الى النباع بعض العابات ( وعائل ذلك القوى الدافعة الإساسية ) ، والثاني هو الطريق غير المباشر أذ تؤثر في اختيار واستقبال النظام السسلوكي للمنشخلات الأخرى ومن لم توجه المسابق السلوكية للسلوب مختلفة .

### ماهية الدخلات الطبيمية :

يميش الانسان في اطار مناخ مادى له صفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التي يعيش عليها ودرجة استواءها أو تمقدها ، وحالة الطقس المصط به ومدى تناسب درجات الحرارة والبرودة مع الكيسان

Sciler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Hetnewood, Ill. Izwin and The Dorsey Press, 1967, pp. 51-86.

الالساني ، وثمة أبدا أخيى هامة للناخ المادى تتمثل فى خسالات الفضط العودي ، فإنساد ، الراح ، تباين درجات العرارة بين الليسل والنهار ، العدود الدنيا لمرجة العرارة توحدودها القصسوى ، ومدى التبايغ فى طروف الغلس بين فصول السنة المختلة ،

ولان تلك الفصائص المناخية المادية تأثيراتها والمكاسساتها على الانسان بالتجارة كاتى من له قدرات وطاقات جمعاتية عمية ، كما أن له في فيتان وطاقات جمعاتية عمية ، كما أن له في فيتان أو أخطار تتجارة وطاق المكان الانسانية من منافي أو أخطار تتجارتها المعرف المناخ المادى ، فائد خاصة أصاحية من منافي التكنف من طاق القروف المناتية تعقيقا لمناها جواة الانساني في التعرف من طاق المؤمن المنافية من ناحية والمخمول على قدر من الانجاع الأخبات النسيولوجية الانساني من ناحية والمخمول على قدر من الانجاع الرغبات النسيولوجية المناسسة المنافق المناسسة ال

في ضوء تلك العطيات، فإن النظام السلوكي معد بعيث يستقبل فوط خاصا من المعلومات التي تصف الأوضاع والطروف السائدة في المساح الملادى ، وعل يعترى ثلك الإحوال من تنبيرات ، و استلال المعلومات على تعريك النظام السلوكي لكن يتخذ من الإنصال أو الاستجمايات السلوكية ما من شاته أن يعمم علاقة الكائن الانساني بالبيئة المهادية المسلوكية ما من شاته أن يعمم علاقة الكائن الانساني بالبيئة المهادية

وغ(دى المعلومات الواردة الى النظام السلوكي عن أحوال المنساخ المادى وطيقة للمشخلات يشكل عام - ونعن نطلق عليها صفة الممشالات الطبيعة constant عقراً لأنحا تتقل الى النظام السلوكي الترالية أو الطبيعة المسلوكية -

والاحظ في هذا الصدد أن النظام بلسلوكي يستري على أجرة استقار بلسلوكي يستري على أجرة استقارا خاصة بناك الفود أو الفوات والمعالمة الفود والموات والنظاء في البيئة المادة وهماأشها ( أل جانب غيرها من الملسومات المنطقة بعثيات غير طبيعة ) • كذلك الإفاذ استقباه أصوات البيئة ، أصوات البيئة والمبد بفعلى أدوات المستقبل الثيرات المنطقة بالفسرارة والرودة والمبد خلى أشم الاستان وواقع الإماكن وبا با من أشباء طبيعة والمنفذ • كما يشم الاستان وواقع الإماكن وبا با من أشباء طبيعة وفر في طبيعة كذلك ) •

وتتمال المدخلات الطبيعة معلومات ليس فقط عن المناخ المادى الطبيعي بل إنضا معلومات عن المناخ المادى في اطلاقه حوله كان من صنع المسابق من المناخ المادى في الفلسانية المسابق ووحدات الانساج وما تعمله من الدشتة و وروالع وديجات حمرات متماعدة ، وما نثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وادخة وضوضاء في الشهرارع ، وما يعمد من أصوات عن المقائرات وأجهزة الاستقبال الاناعى وغيرط من أدوات وآلات ، كل تلك الميرات تدخل تحت نطأت

وبصفة عامة ، فان دورة هذه المدخلات في النظام الســـاوكي ـــ لا تختلف عن دورة المسلمان الأخرى ، الا يستقبل النظام الخاه الملومات المسلمية بادوات الاستقبال الخاصة بها > تم يفروها في صحـــورة مورة والشارات مدينة الى الجوزة التـــامل مع المعلومات لكي يتم تعليهـــا وتســـم اوتطاها معان معددة ، ثم يتخدها النظام السلوكي ركيزة المنافسة إمتاذة الذي الرب .

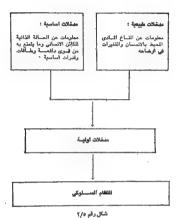
وتتبلور المخرجات السلوكية التي تصدر المتجابة للمدخلات الطبيعية في شكل حركات مادية أو أضال تستهدف تعديل وضع الكائن الإنساني في علاقته بالمناخ المادي ه

وعلى مبيل المثال نستمرض فيما يلى أثر بعض تلك المدخلات الطبيعية التي تمكن ظروف المناخ على العمليات السلوكية :

العرادة والرطوية:

ال العرادة والرطوية: على واضع على حركة النظام السلوكي من السرادة والرطوية على واضع على حركة النظام السلوكي من خلال صابة بنادل العرادة Back Exchange ، فدرجة المجر واسبة مندوسة تستقياها أخوات الاستقبال العدى ء ومن قم تعرف العمليات المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية بالإسلان ، أو السل على اعادة توزيع الهواء أو تجنب الترادت الوراثية ، كذلك يشج عن تأثير تلك المسلوبية التاجيعة المسلوبية على المسلوبية التاجيعة عن كذلك يشج عن تأثير تلك المسلوبية التاجيعة والتعرب بالراحة والنسء بأن المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية على المسلوبية على المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية المسلوبية على المسلوبية ا

وعلى سبيل المثال فان ارتفاع العرارة عن ٩٠ درجـــة ( فهرفيت ) وعلى سبيل المثال فان ارتفاع العرارة عن ٩٠ درجـــة ( فهرفيت ) يحدث استجابة من النظام السلوكي في أحد اتجاهين ١٩ما محاولة تخفيض



العرارة اذا كان ذلك ممكنا ( مثل تشغيل جهاز لتكييف الهسواء ) أو تخفيض العجد العضلى المبذول من الانسسان اذا لم يكن فى استطاعته تخفيض حرارة الجو .

الضوضياء:

والنسوضاء أيضا آثارها على حركة النظام السلوكي ، فالاستجابة للضوضاء عادة تنشل في مشاعر بالفيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للابتماد عن مصادرها ، من عاجة أخرى ، فيالك دراسات تتب آلاناً الايجابية لأفراع مبينة من الأحسوات ( كالوسيقى) على الاستجابات السلوكية الماطات للترتشل في وادة الانتاج وتصمى الورح المفرية[ا]، السلوكية العاملية واضحة بين كتافة الشوء والاستجابات السلوكية

وكذلك فيناك علاقة وأضحة بين كنافة الضوء والاستجابات السلوكية في العمل - وبشكل عام قان تدفق المدخلات الأولية بنوعيها إلى النظام السلوكي يمكن تصوره كالإتى :

## الدخلات الاجتماعية :

يوجد النظام السلوكي ( الانسان ) فى اطار مناخ اجتماعي متكساطي يضم علايين من النظم السلوكية والخرى التي تنفذ المثال افراد أو جاعات ومنظمات كذلك تمري فى الناخ الاجتماعي قواعد والمساله المسلوك وتسيطرعاء وتنظمه مجموعاتمن النظم الاجتماعية Social Systems من ناحية آخري بنظم المناح الاجتماعي فى صورة طبقات Social Systems ويضم نات وتجمعات على اسمى مختلفة تمكس حمالة معينة من التجزئة Social Stantification

والانسان باعتباره أحد العناصر المكونة للناخ الاجتماعي ، يبعد 
قسه في موقف يعتبر عليه اتتامل مع هذا المناخ والتفاطل مع منداصره 
المقبقة ، وتحسم الطلاق مين الانتار نوب المناخ المجتمل بطاحية المائيد المتبادل و فالمناخ الاجتماعي بعارس تأثيرات مختلفة تهدف الى 
تطويم النظام المسلوكي (7) اجتماعي واضفاع أنامل الاستعباء الصادوة 
تمقرعا والعالج السلوكية التي تترقاق مع الهيسيكل الاجتماعي 
وهذا ما يطلق عليه معلية التطويع الاجتماعي 
وهذا ما يطلق عليه معلية التطويع الاجتماعي

Giorig, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Indus (1) trial Noise Problem.

Illinois Medical Jurnal, 107 (1), 1955.

(٢) لمل القارىء قد أدرك الآن أنّنا نُستخدم تعبير ( النظام السلوكي )
 وكلمة ( الإنسان ) باعتبارهما صفتين مترادفتين تمكسان نفس الممنى .

ادماج قواعد السملوك التي يفضلها المناخ الاجتساعي ضمن معما ير. الاختيار التي يعتبد عليها النظام السلوكي في اتخاذ قراراته .

ومن نامية أخرى ، فإن النظام السلوكي بمعاول هو الأخر فوض سيطرته على المناج الإجتماعي وتطويعه ليتاسع من الشيع والمناج. التي ستند الها ء ويرعال التوفية من معالياً يتمكن بها النظام من تصفي أهدائه ، ويعاول النظام السلوكي فرض هذه السيطرة من خلال النواع الإنسال وتحدود الإنسال والتشاعلات السادرة منه والمناج التي يبديها كانتسابات لمعاولات التاثير التي يجمها المناج الاجتماعية له . فذلك فإن النظام السلوكي بسمى الى تأكيد ذاته وتتعيم فردية واستغلاله من خلال أسلوبه في تعريض شعبه لمعاولات التاثير المصادرة من المناساة المسادرة من المناساة

أما المناخ الاجتماعي فانه يمارس عملية التطويع الاجتماعي من خلال الواع مختلفة من المتنبرات المتطلقة و يرملها الني النظام السلوكي في صورة معلومات ورمود تأثيرية متنوعة امتبرها فيمن النوع الثاني من المخلات الى النظم المسلوكية ونطلق عليها و المدخلات الاجتماعية » و وتلك المدخلات الاجتماعية فها صفات وخصائص المدخلات جبيعا في

وتلك المدخلات الاجتماعة لها صفات وخصائص المدخلات جميعا فى كونها عوامل اثارة وتحريك للممليات السلوكية تنتهى بصدور استجابات ممينة عن النظام السلوكي ه

وسوف تتركز دراستنا في هذا القصل على هذه الثنة من المدخلات التي تتسم بدرجة هامة من الفظورة في مدى تأثيرها على النظم السلوكية مما يجعل كين من الباحثين يضعونها في المرتبة الأولى بين شيرات السلولية الانسائر :

## الملاقة بين النظام السلوكي والثاخ الاجتماعي :

في ضوء دواستنا أمهوم النظام المترح نستليم ادراك طبيعة العلاقة بين النظام السلوكي وبين المناح الاجتماعي الهيط به و ويصفة عامة فان المناح الإجماعي بشل البيئة الرئيسية التي وجد في اطارها النظام السلوكي ومنها يستند مقومات نعوه وتطوره اجتماعيا وحضاريا ، واليها وجه استجانات وأضاف المنتلقة .

وعند التأمل فى حقيقة تلك العلاقة ، يسكن أن فصد الأساد الإنتيانيا: ــ. يستمد النظام السلوكى الجانب الهام من أهدافه وقواعــــده فى الاختيار والمعايمر التي يستند اليها فى اتنخاذ القرارات من أوضاع وطروف المناخ الاجتماعي • أذ يسمى النظام عادة اللي لحداث آكبر ورجة ممكنة من التوافق والتوازن بيته وبين خصائص المناخ الاجتماعي الحيط • كذلك فان جاذا ماما من القبي والمقاهم التي تعرك العمليات الساوكية وشير النشاط في النظام السلوكي كله تصل اللي من المناخ الاجتماعي عاملة أجوال وتطورات معينة فيه .

ــ ان انتظام السلوكي يستمد الجاب الأكبر من الانساع لرغباته وعلماته من خلال تفاهه مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعي و ومن ثم فان انتظام السلوكي مصندا تصادا أسياسيا على امكانيات تفاطه مع النظم السلوكية الأخرى الهجيئة به التي تجيء له قرصا ستباية لمبارسة معيلات الانساع أو التأثير الهادنة الى تعقيق تتاتيع مدينة برضاها .

\_ يتجه النظام السلوكي بأفساله وتصرفاته المختلفة الى المنساخ الاجتماعي المحيط هادفا منها الى التاثير فيه وتعديل أوضاعه نسبيا بما يعتبق له قدرة أعلى على تعقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد

والأكافيات اللازمة لممارسة لشاهه . وتمر الملاقة بين النظام السلوكي والمناخ المصيط في أطوار أومراحل متصاعدة كالآثر :

# # الرحلة الأولى - الامتماد الطلق :

يكون النظام السلوكي في تلك المرحلة لايرال في طور تكونه الإول ، ومن ثم يستمد على الناخ الاجتماعي المعبط به اهتمادا كليا ومطلقا في أشياع حاجلته المختلفة ، وتشييز الملاقة في هذه المرحلة بقبول النظام السلوكي تكلل المماثل الرقابة المفارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التي يعتقط بها لأماط السلطة الاجتماعية .

## ع الرحلة الثانية - الاستقلال السلبي :

وحيث تتكون للنظام السلسوكي من المقدرات الذاتية والخبرات والملومات المغترنة ما يمكنه من تخفيض دوجة اعتماده على المساخ الإجباعي عيد عيد في مقد المرجة التاتية بين الى الإجتالات عن في صررة تماعد وهور من أكال الرقابة والتيد الفخارجية ، ووفض محاولات اتاتي المعادرة من الملكة الاجتماعية بلا تمييز ومقاومة تاك المحاولات ، في ظال المرحة أيضا بعد النظام المعاوني على استكمال بناء وتدعيم اكانياته الذاتية التي تعقق له الاستقلال الكامل عن المناخ في المستقبل •

### الرخَّلة الثالثة - الاعتماد الشروط-:

يعود النظام السلوكي الى اكتشاف مصدوبة الممارضة والمقساومة للمستمرين للنتاخ الاجتساعي، والآثار السالية لمصاولته الانعوال والاستقلال عنه "كذلك فان نبو الطاقات الادراكة للنظام يحمله أقدر على بين حقيقة الإضام المسائدة في الناخ الاجتماعي مؤسمة العرص المائد لافساع رضاته أو القيود المروضة عليه و ومن ثم يعدد النظام الى العروة الاقتساد على الناخ الاجتماعي ولكن يصدورة في مطلقة طريقة تمكن النبو والتجلور والنضج الذي تعقل النظام في مطلق لمرحلة و تحديدي صورة الاحتماد المدروفة في قبول النظام السبيي لرجات نظر ومطالب النظم السلوكية الاخرى وفي التجاه الى التحاول المناح الوالمولية والمحاولة المناطقة المسائلة و محاولت السيطرة الكسامة المناطقة المناطقة والمسائلة والمحاولة المناطقة الكسامة المناطقة المناطقة المناطقة الكسامة والمناطقة الكسامة الكسا

## الرحلة الرابعة سالتفاعل والاعتماد المتبادل :

والى هذه المرحلة بصل النظام السلوكى الى درجة كافية من النضج والعرازان الخاشي بسمح له باظامة عملاقات ايجابية مع عناصر الخساخ الاجتماعي تصف بالاعتماد المتبادل حيث بتار النظام بالمناخ ويصتمه عليه كما يؤثر هو في المناخر ويقدم له العون والمساعدة ،

من هذا العرض لطبيعة الدلاقة بين النظام السلوكي والمناخ الاجتماعي وبراحل تطورها ، تكتنف حقيقة أسساسية هي استبرار القضاعلي بين في المؤتين بشكل والم انتقات درجاه وجعالاته ، لالا أنه ينشل سعة رئيسية في تكوين النظم السلوكية جيسا ، وبيلور هذا التفاطي بصفة أساسية في تعلق مستمر من الملموات الواردة الي النظام السلوكي تعمل الله حدالات التأثير المسادرة عن الناخ الاجتسامي كما تعيف بالتحويلات والتنيزات في عناصر المناخ وارضاعه ،

## مداول الدخلات الاجتماعية :

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخسلات الاجتماعية هي كونهسا معلومات واردة للنظام السلوكي من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتمساعي المحيط ، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن يتعلق بعاهية المدلول الحقيقي لتلك المدخلات ، والاجابة على هذا التساؤل تتضمع كالآتي :

ـــ أن المدخلات الإجماعية تحمل للنظام السلوكي يعطسومات عن فرص متاحة في الناخ المعيط لتحقيق الاثباع المطلوب لبعض حاجاته . مثال ذلك أن تردد النظام معلومات عن وطاقف شاغرة ، أو مجالات للاستشار ، أو امكنايات للاقتراض ، أو فرص للتعليم الى آخر ذلك من

ـــ ان المدخلات الاجتماعية تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات التي يعب أن يلتزم بها النظام السلوكي في استجاباته لتلك المتيرات حتى

التي يجب أن بلتزم جها النظام السلوكي في استجابات الثلثة المقيدات حتى يستطيع الحصول على الاشباع اللازم ، مثال ذلك الملمومات التي تعدد موها امينا لاتهاء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو الملمومات عن شروط المصول على قرض من جهة حكومية ، من أم المطومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لعجة حكومية معينة من أجل العصول على ترخيس بنوارقة مهنة معينة ،

ــ تضمن المدخلات الاجتماعية معلومات النظام السلوكي تساهده في اختيار أهدانه وتعديد تطلعاته وترقياته بالنسبة لنفسه وما يمكن أن يعققه من اجبازات ، وهداد المعلومات تعلق بالدرجة الأولى بالترمى المتاحة في المجتمع والتي تعتاج الى جهد وفكر لكي تحول الى والقسع بدو بالمغير على من يقدم هذا الجهيد والفكر ا

— كذلك فإن نوعا من الملومات الداخلة الى التظام السلوكي قل اطار المدخلات الإجتماعية مبكس للنظام توضات الإخرين مه والسلا السلوك أو الاستجابة التي تمرضها عليه طبيعة المركز assistage الذي يعتمة في المناخ الاجتماعي والأحوار التي سارسها assistage () من ناحية أخرى » فإن جانيا كثر من هذه المعلومات يساحه النظام السلوكي في تعديد توقعاته من الآخرين ومدى الماونة أو المناومة التي يعتمل إن

ــ وقمة نوع آخر من المعلومات التي يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية

<sup>(</sup>۱) هذا ما يعبر نحسه طمساء الإجتمساع بفسكرة توقعنات الدور وهي الانماط السلوكية الذي يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الاب او المدرس أو البالغ مثلا .

يتماتي بالمواتع والفقيات والقيود التي يسنها المجتمع أو بعض هيئساته وقاته وتند أو تعرقل التطام الساوكر عن مساولته تعقيق أهدافه ه ومن إلاناتة على العالم المام العالم المناتج والنظام الساوكري بشأن القوائيل والانظمة والاجراءات المقيدة للتمامل التجارى والاقتصادي ، والأوامر وانقواعد المنطقة المعالم الساوكي في المجتمع ، وكذلك المادات والأمراف

ــ وأخيرا فإن النظام السلوكي يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحولات في الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة في المناخ والتي في فرمواه قد يقرر النظام بني إدهائة وتطلعاته منافر للف ما يسحد في المجتمات النابة أن قردى التحولات الاقتصادية والاجتماعية فيها الى بند الأواد الاواراع من الأهداف على التمساك بالوظائف المكومية والتحول الن أهداف جديدة على معارسة الإمعال التجمارية أو المهن المورة .

ان المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها يمكن تصويره بشكل مشط في أنها تمارس وظيفتين أساسيتين:

الأولى هى نقل معلومات الى النظام السلوكي تسهم فى الاخلال بطالة المؤرض التي تم عبا وذلك بالمساوه بوجود فارق أو تباين بين أتماط السلوك واستجابات من خاجه ويع بطلبات أوضاء موفروف المساجلة الاجتماعية التابية للمدخلات الاجتماعية فيى مساعدة النظام السلوكي على استمادة تواتوه السببي من خلال في على استمادة تواتوه السببي من خلال المرابقة المرابقة التميم علاقة بالمناخ والمقسلة تتسبح والتميم علاقة بالمناخ والمقسلة تتسبح والتميم علاقة بالمناخ

ولعلنا نصل الى تعليل أعبق للدور الذى تبارســــه المدخلات الاجتماعية من خلال استخدام فكرة ﴿ التناقض الفكرى ﴾ (ا) ﴿

و اوتقوم هذه الفكرة طبى أساس أن نواجد عناصر متنافضة في الإفكار والفلنجية لدى الإنسان تغلق حالة من التوتر والقلق جعاول أن يغضفها من طريق أيجاد سبيل التوقيق بينها • ويتركز المنطق الإساسي لنظرية فستنجر عطهما

Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance (rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions, 1965.

ــــ ان وجود التناقش يمثل حالة نصية نجر مريحة ولا مرغوبة ، ومن ثم فالانسان الذي يعاني منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستميد توازنه الفكري Cognitive Consumers

ــ ان الانسان الذي يماني من التناقض الفكري لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض ، بل آنه يميل أيضا الى تجنب المراقف والمعلومات التي من شائها أن تزيد حالة التناقض لديه .

وفي ضروه التصوير السابق التكرة التناقض التكري ، فان الملومات الواردة النظام السلوكي تحت فراه المدخلات الاجتماعية اما أن تكون متحققة مع الرغبات والاتجات والتطاعت والخبرات والتجاوب المشترقة الترامض معها - وفي حالة الترافق فاع سوف تستثير أتواها من الاستجابات المكروة أو الرغبية التي سبق للنظام معاوستها وصوله بشمس الانساع المناذ الرغبات - الما في حالة التناقض فاذ المنظام السلوكي يستئر الي حالة من المركة الشديدة الهيادة الي التخلص من هذا التاقف وتراكة وتواقفة التكري من استمادة توازية وتواقفة التكري

( أ ) أن يحدث تغييرا فى الأفكار والاتجماهات المستقرة به لكى تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة اليه •

(ب) أن يعاول من خلال تصرفاته وردود فعله المختلفة احداث تغيير
 في المواقف والأوضاع الاجتماعية لكي تتوافق مع أفكاره ورغبساته.
 وتطلماته •

 (ج) أن يحدث توافق نسبى بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكار الانسان وانجاهاته .

وفى جميع العالات السابقة ، فان الممخلات الاجتماعية تسجم في اثارة حركة النظام السلوكي سواء كالت تلك العركة ثابعة من اختلال توازنه وصميه لاستمادته أو نابعة من اكتشافه لملامة الأوضاع الاجتساعية وتوافقها مع أفكساره واتجساعاته ومن ثم يسمى الى استشسارها والأفادة منها .

#### مصادر الدخلات الاجتماعية:

يستقبل النظام السلوكي المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة

هى عناصر المناخ الاجتماعي الذي بعيش فيه وتأتي هذه المدخلات الى النظام السلوكي في صور مغتلفة وبوسائل متباينة ، وسنعرض الآن لأهم المصادر التي يتلقى النظام السلوكي مدخلاته الاجتماعية منها :

### الأفراد :

يتمامل الانسان مع غيره من البشر في المناح الاجتماعي تعاصلات من متعلق وعلى مسترى فردى ، يعنى أن هساك عشرات وصنات من الملاقات التي تجمع بين الانسان وفيره من أواد المجتمع حيث بسمى كال الملاقات التي تحقيق أهداف مبية من ورامها ، وهذه الملاقات لقد تتم بصورة مباشرة ومتقمها فقد تتم بصورة مباشرة وتتقمها الملاقات المباشرة المنسودة حيث يتجه المشترى عمدا الى البائم بعنا على ملحة مبينة تعبم له حاجة معدودة ، والعلاقة بين قائد السيارة السيارة المنافق من فرع الملاقات المباشرة عبدا الى البائم بعنا الى البائم بعنا المباشرة خماته أن المباشرة خماته أن المباشرة على المتعدد الى المباشرة خماته أن البائم عامة أن المباشرة على المتصودة حيث لا يتعدد الراكب المباشري طاقها أن عامة أن المباشرة عامة أن المباشرين على قائد عاني من ولما المباشرة والاحتمالية وعلى المباشرة وغير المتصودة حيث لا يتعدد الراكب حيث المباشرين على قائد عانية أن والمباشرة على الملاقة ،

وما يهما ذكر أنه في جميع تلك الأشكال وغيرها من تعاملات النظام السلوكي مع أفراد المجتمع قاله يعتمسل منهم بطريقة مساشرة أو نحير بالمباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة على المباشرة المباشرة المباشرة بالنسبة الله إلى ) . كذلك يهمنا أن نشير الى أن فرص نشأة هذه الملاقات وجمددها بين النظام السلوكي وبين الأفراد الآخرين

#### الجبسامات :

يتمى الانسان الى سباهات محدة يشارك فى فعاليتها وسهم فى تعتبق أهدات ميية من خلال انجازاتها ، وهو يعصل من هذا الانتماء على انسباع الكتبر من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التي يصعب عليه أو يستحيل فى بعض الأحيان السباعها متفردا .

 <sup>(</sup>٢) يلاحظ القارئ، أيضًا أن النظام السلوكي كما يستقبل معلومات من أفراد المجتمع، فأنه يرسل أيضًا معلومات لهؤلاء الإفراد عن خلال أنماط سلوكه واستقبالاته التي تمثل مدخلات اجتماعية بالنسبية لهم.

والترد فى عصوبته للجماعة وفى اتصاله باعضاءها الآخرين يكون فى موقف بعمله عرضة باسترار لمحاولات تأثير مختلفة تأتي الله فى صرر مطومات ورموز والعادات تهيل جميعا على تعريك عمليساته السلوكة ومن تم توجيه سلوكه ه

ان الانسان ينتمق بالجياعة لأبها توفر له فرصا متجددة لالهباع حاجات ذات أهبية له • فالانسان يعصل من الجيساعة على التسور الانسان المتراح الاجتماعي . Social sunfactions . في شعور الانسان المترام المتراكز والمتراكز المتراكز المتراكز المتراكز على الإخرين المتراكز والمتراكز على الإخرين المتراكز والمتراكز والمتراكز والمتراكز على الإخرين والمتناذ على الإخرين والمتناذ على الإخرين المتراكز المتراكز والمتراكز على الإخرين المتراكز الم

ولا تقتضر الملخلات الاجتماعية الواردة الى النظام السلوكي على المبادات الرسية التي ينتمي الى عضدونها ، بل هو يستقل مدخلات اجتماعية تشوعة من جداعات آخرى عديدة هو ليس عضو فيها بالشرورة ، بل هو يشلم الى مضولاتها (الموردة ، بل هو يشلم الى مضولاتها المحدودة بالانساد الها ه

كما هو الثنائ في حالة العلاقات مع الإفراد، فان المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتي بصورة مباشرة أو فير مباشرة، وهي جيما تسمع، هي تحريك العمليات السلوكية وبالتالي توجيه النظام السلوكي تحو استجابات معينسة ،

#### النظم الاحتمامية:

وهي مجبوعة من الأشكال المقررة اجتماعا لأساليب السلوك في الملتب السلوك في المستخدم ، أو هي القراعة للرضوعة والمعرف بها والتي تعدّم الملاقات بين أقراد المجتمع و وبالتالي فان النام الاجتماع هي في حقيقة الأرس جموعة من التعليات والأوام والتوامي والخراجات التي منتقلب سلوك أفراد المجتمع في التجاهات محمدة تتوافق والصالح الاجتماعي السام ، أو تقر وتهي من أمكال معينة من السلوك الفيارة بمصالح الجماعة

وتنعدد النظم الاجتماعية فى المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية ، ونظام التعليم ، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تنعلق بمهالات العياة الاجتماعية المختلفة •

والانداف (النظام السلوكي) يعد قسمه هادة في مواجية المديد من تلك النظر بدتكل مباشر أو غير مباشر - فالانسان حين يقدم طبي الواجة فه يحشق نه مواجية جاشرة مع كل ما بقضي، فنظام الواجة في المستعمل من التراسات واقطال بل وطنوس معددة - ييننا بجد الإنسان بمناطر بم المتاج الاجتماعية بشكل غير مباشر حين بساني من آكارها أو يبيش في علم ما تقريره من أنساط سلوكية - فالمراض الأجير في فل نظام الافتاعا لا يتطام مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش في ظل أوضاع

والقفية الأساسية التي تعنينا هنا ، أن تلك النظم الاجتماعية العا تمثل مصدرا هاما المعلومات الواردة الى النظام السلوكي والتي تعتبر أحد المدخلات الاجتماعية ذات التأثير الواضع على حركته وستجاباته .

ومما يربد في أهمية النظم الاجتباعية ما يعتربها من تطور مستمر من ناحية وما تتصف به من طاق وقدسية من ناحية أخرى ، فالتطور المستمر فيها بعل على تدفق المطومات إلى النظام الساركي ، ومن ثم نح الكار خلالات اختلال توازية تتجهة للتناقشات التكرية المجتبلة من كل جديد في تلك المطومات - كذلك فان القدسية التي تصول حدث النظم تتحصل الشعور بالتناقض حين يكون شعورا حادا ، وبالتسالي تقيد المحركة . المحركة المساركة في المساركة في الماس المساركة .

#### الحاسارة

ان العضارة هى ذلك المراكب الذى يعترى على المارف والمقائد والأخلائيات والذي والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع التى تتوارغا الأجال جيلا بعد جيل ، وتشير العضارة أيضا الى ما يشتم به المجتمع من فنون وآداب ووسائل مادية لتيسير العياة لأراده ،

ويستمد النظام السلوكي من تلك العضارة رموزا هامة ومعلومات أساسية تعمل على ارشاده الى أنماط السلوك المقبولة اجتماعيا ، كذلك قان تلك المعلومات والرموز تساعده على تفهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنعاط الاستجابة المناسبة في كل موقف .

ويدكن تلمس أثر الحضارة على حركة النظام السلوكي من تأمل جلة انسان غرب عن حضارة ما جن شاهدها وبيش فى نظاها لأول مرة، تجد هذا الانسان فى حركة سلوكية مستمرة عبث تندفق عليه مظاهر العضارة الجديدة فى الوان وسور تشق، ومن تم فهو فى حالة

مظاهر العضارة الجديدة في الوان وصور شيئ ، ومن ثم فهو لى حالة عدم توازن مستشر ، وهو يصل باستمرار على استيباب تلك الملومات والرموز العضارة الجديدة معاولا أن يصرف بالطرق والإساليب التي تتوافق مع متلبات العضارة الهديدة . و ولعل أهم مظاهر العضارة الانسانية التي تصل الى انتظام السلوكي

ولعل أهم مظاهر العضارة الانسانية التي تصل الى انتظام السلوكم وفؤثر فيه ويستخدمها هو أيضا للتأثير في غيره ما يلى :

ب اللفية .

العادات الشعبية •

ــ القنون والآداب الشعبية . ــ المحرمات Taboos .

\_ القيانون ه

ـــ الآثار المادية للمضارة .

## المنطق الاساس في العمليات الاجتماعية

يتكون المناخ الاجتماعي اساسا من عدد هاكل من النظم السلوكية المتاملة والتي يؤثر بعدما في بعض بطرق ميساشرة وغير مباشرة . والإالمنا ألفر بالمتابزة مقاماً مالوكيا مستيزا ومنفرها بهد قسمه مطافة يفيره من الإفراد كما يجد من الدواعي والأسباب ما يعتم عليه الإشماء الى جماعات منينة أو الانصال والتمامل مع جماعات المحرى دون أن

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفة في الهدف ومتباينة في المدى ، لكنها جميعا تنجه الى غاية رئيسية واحدة هى تيسير العياة الاجتماعية لكل من أطرائها ء

ويمنا أن نوضح المنطق الأساسى الذي تقوم عليه تلك العمليات الاجتساعية لما في ذلك من فائدة في نوضيح أثرهـــا في حركة النظــم السلوكية ، وتلفض هذا المنطق الأساسى في مفهوم ﴿ الماملة التبادلية ﴾ Reignosiy Reignosiy و ومعناه السيط هو تبادل المنافي أو الأخذ والمطله بين أقراد المالمات المعيات الاجتماعية والمعيات الاجتماعية التي ميارسها مستوى مدين من الاسباع المادي والمعنوى ،

ان كل انسان يمثل مركزا مينا في للجنم ومن ثم هو يعارس أهوارا Rotes محددة ، ويؤمش الدور علي الإنسان حجوجة من العلاقات يستند منا معلومات ( مدخلات ) تعانى بالواع السلوك التي يتوقعه منه الإخرون يعكم المركز الذي يشغله ومحكم الأدوار التي يلعبها .

وتمامل الفرد مع غيره في ضوء مجسوعة من القواعد العساكمة الاتصالات والملاقات الاجتماعيا Morm. قد يكون مصدوعا العرف أو التخالد أو المادات أو القانون وتبشل هذه القواعد العاكمة أحد أفراع المنظرة الإحتماعة الهامة •

#### كيف تصل الدخلات الاجتماعية الى الثقام السلوكي؟

تصل المدخلات الاجتماعية الى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية هى النماعل الاجتماعي Social Interaction ، والاتصالات Communication و تائير المساهدة والملاحظة Communication

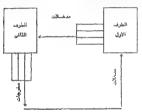
وسوف نمالج فيما يلي كل من هذه الطرق :

ي التفاعل الاجتماعي

لذ جانيا هاما من جياة الانسان يتقيى في تفاطل مع الأفراد الأخرين في المناخ الإجباعي و والتقابل الإجباعي هو صبلة تبادلة مستمرة تسكول مع واقتحات التين أو أكثر من الأفراد في المؤاف الاجتساسية الاجتساسية المختلفة - فعواقف البيح والفراء ، التعليم ، العصسول على خدمات المغتينة بدلد الواجات بين الأفساسية والإقارب إلى آخسر ذلك من مناسبات كما تعتبر أشكالا التعافل الإجباعي .

وطِم، الانسان في صلية التفاصل الاجتماعي أحد دورين أساسيين (أو تركيمياً) » العرود الركز أي الذي يساول التــاج. في مدولًا طرف التفاضل التافي من الذي الدي التي الانوان الذي يوج. مرؤوسية أبي أساوب المصمل الأفضال من أما الدور التــافي فهر دور المستجيد أي أن المرد يقبل أن يسلك ويتمرف وقفا لما يرغي الطرف الأراب، و فلاحظ أن محاولة التأثير هي ارسال معلومات أو رموز أو إيماءات معينة تعمل ألى الطرف الثاني في صور مدخلات الجتساعية ، كما أن المعتبة هم صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مم المنطرت الاجتماعية التي وصلت الله .

وتخذ عليات الشامل الاجتماعي شكل دورة متكاملة بعدي أن الملومات المرسلة من طرف تشسل معشلات للطرف التساقي ، وتسير المشرجات الصادرة عن هذا المطرف التاني مدخسلات بالنسبة للطرف الأدل يقدمهم من الشكل التالي :



شکل رقم ۴/۵

وليس من الضروري أن تتم مواقف التفافل الاجتماعي بين فردين التين فقط ، بل يمكن أن تصدد الأطراف ولكن المنطق الأساسي لا يرال هو الذي يمكم حالة التفاعل الثنائل ، اذ يمكن اهتبار محاولات التأثير مستبابة ممخلات والاستجابات هي مدخلات مرتدة للاطراف الباحثة بالتأثير ،

كما أن التفاعل الاجتماعي لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية ، بل يمكن حدوث التفاعل بشكل نجر مباشر بين أطراف متباعدة وهنسا تلعب الاتصالات الدور الأسامي في نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف . ومن الأدوات المستخدمة فى عمليات النفاعل الاجتماعى اللفسة والابتسامات والرموز والايماءات والاشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاحتماعي ما يلي (١) :

\_ المنافسة م Competituie

Cooperation . . .

Cooperation Cooperation - Cooperation - Cooperation

\_ التحالف • ساطنت

#### يد الالمسالات

تبر علية الانسالات الى التدفق المستر للعدلومات من مصادر المستخدمة وقية الى التقام السلوكي عبر وسائل منترعة منها المستخدمة وقية المستخدمة و فيتر وسائل الانتصاد العام معطه المستخدمة المدينة و وقدم طائل قبل المعلومات الى الأثراد والجماعات في المجتمع العديث و وقدم ظائل المجموعة من الوسائل المصنف والمباون الانفاق والمتلود وفي فقال من الوسائل المصنف والمباون المتاجعين التي تستشلح الوسول الى جاهد عرضة متشرة في أماكن واسمة في وقد يسيد .

الوسول ال جماعي هريشة متشرة في اماكن واسعة في وقت يسيم. و الأصل في صلية الاتصال أنها ارسال للعملومات من طرق مسيك أن طرف الأن هدف احداث تغير معدد فيه أو التألير على سلوكي بشكل خاص و والألسان في المجتمع العاميث يسين في منساخ تعرف في نيم سرال الإحتمال العام من كل جانب وبالتسال قصل الليس معلومات مرائل الإحتمال النام متشر ويتفقيق نعم و تشتل هذه الوسائل معلومات متروحة المناهم السلوكي تعمل معلومات تحرفة المناهم السلوكي تعمل معلومات تحرف المناهم المائلة مقال المناهمة في والإجتمامية ع وتعلة بشكل هام على ما يحتربه المناخ قرص واسكانيات، وما يفرضه من قيود وعقبات .

ولمل من أهم أشكال المعلومات الواردة الى النظام السلوكي عبر وسائل الاتصال المام الاطلاعات من السلم والفقدمات التي تعشل في «المصر الصديت شكلا أماسيا من أشكالك الثيان الاجتماعية ، وقد اعتمادت كثير من الدول والهيئات الهتمة بتوجيع السلوك الانساني في

 <sup>(</sup>١) أزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماع والجع مؤلفنا عن « الساوك الانساني في الادارة » « دار المعارف بمصر » ١٩٧٢ الطبعة الثانية ص ١٩٣٣ - ٢٠٠٥ .

مجالاته الاقتصادية والعضارية والسياسية في نشاطاتها التأثيرية على وسائل الاتصال العام الأمر الذي حقق لها سلطة غير عادية في التسائد الاجتماعي،

#### يد الشياهدة

يقول الاقتصادى دوزغرى ان جانبا أساسيا من الثيرات الاجتماعية المحرقة المسلولة الاستهادائل يشيع من مناصفة الدود الأنفاط وأساسيا الاستهادات التي سياسها الأواد الأرادورة في المجتبع بود من تم قاط هذه المشاهدة تحمدتها يسميه هو « بتأثير العرض Bennessration Effect حيث بتداراً السافول الخوري بالفنطط النساسي، عن استمرار رؤسه ومشاهدته الأنفاط سلوكية الخرري بالفنطط النساسي، عن استمرار رؤسه

ولذلك نعن نعتقد أن جانبا هاما من المدخلات الاجتماعية بصل الى النظام السلوكي من خلال مشاهدته لتجارب وأفسال نحيره من النظم السلوكية •

ونستطيع الآن اجبال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية فى الشكل الآتى:



شکل رقم ہ/}

### اشكال الدخلات الاجتماعية

تنخذ المدخلات الاجتماعية اشكالا مختلفة تتعدد وتباين بعصب مصدرها وتبا المهدف منها و صوف نستمرض فيما يلي بعنما من أهم هذه الاشكال في محاولة لتصور الحالة الطبيعية لمركة هذا الجانب الهام في النظم السلوكية

#### a التوقعيات Expectations

تتخذ المدخلات الاجتماعية في كثير من الأحيان شكل توقعات وهي أنماط السلوك التي يتوقعها الآخرون من النظام السلوكي • وتمثل هذه التوقعات جانبا هاما من المعلومات التي يستند اليها النظام في اختيار استحاباته وتصرفاته .

وهناك نوعاذ أساسيان من التوقعات التي تصل الى النظام السلوكي ، النوع الأول هو توقع المعاملة بالمثل حيث ينتظر كل فرد في المجتبع أن يقدم له النظام السلوكي من الخدمات والمعاونة ما يتعادل مع الخدمات والمعونات التي قدمها هو له ٥٠ مثال ذلك أن أي عضو في الأسرة مثلا حين يتعامل مع أعضاء الأسرة الآخرين فانه يحصل منهم على اشكال مختلفة من المساعدات سواء بطرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائما يتوقعون منه أن يعاملهم بالمسل ويقسدم لهم ما يطلبونه من سأعدات ه

وتصل هذه التوقعات عادة في شكل غير مباشر في صورة رموز أو ايماءات توجه النظام السلوكي الى ما يعبُّ عليه القيام به نحو الآخرين . أما النوع الثاني من التوقعات التي تصل الى النظام السلوكي ضمن المدخلات الاجتماعية فهو ما يسمى « بتوقعات الدور » Role Expectations وهي تلك الاستجابات أو الإنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من النظام السلوكي بُحكم مركزه والدور الذي يلعبه في المجتمع ، فالقائد السياسي مثلاً بلعب دوراً معينا في المجتمع يازمه بانماط سلوك محددة يتوقعها منه أفراد الشعب ، والقائد الاداري في المنظمة يلعب دورا محددا بفرنى عليه تصرفات وأفعال ينتظرها منه المرؤوسون ، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دورا معينا في الحياة الاجتماعية • وتصل توقعات الدور الى النظام السلوكي في أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة اذ تحتويها العديد من الاشارات والايماءات والأمثال والأقوال الشائمة والتقاليد والعادات الاجتماعية • فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأبِّ أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلي الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويهما النظم الاجتماعية والعمادات والأعراف والمتقدات الشائمة وكلها تصل ألى علم النظام السلوكي بطرق غير مباشرة من خلال تفاطه مع المجتمع على مذى حياته الاجتماعية كلها .

وقد تصل تلك التوقعات الى النظام السلوكي بشكل مباشر في خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علالية . ما والى جانب النوعين الأساسين السابقين للترقبات ، قان أنواعا أخرى من خسلال المواقف من تصدلا المواقف المناسبة المسلمين المناسبة المتحدة التي يوجد فيها أثناء عمليات التضاعل المستمرة والتحددة .

وفي جديم الأحوال فان التوتمات هي أقال يتوقع الآغرون أن يقوم بما الدر تعقيدًا لمسلمة عامة أو بالنزام عام دون أن يساحب هسلم التوقعات عادة استخدام السلمة أو الدوقة لإجهاره على الواقع بها ، أي أن استجانة المنظام السلوكي لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة النوة السبية التي يتمنع بها في مواجهة الأطراف الأخرى في كل موقف المجتلعي () :

ولايد من الاشارة الى أن التوقعات الواردة الى النظام السلوكي على اغتلاف أقراعها وان كانت تمثل محاولات لاستارة الواج معية من السلوك قد تسيدانظام السلوكي بعض العنت أو السبه ، الا آنها في النهاية تساعده على تأكيد بقاءه الاجتماعي وصياة علاقاته التادلية مع برقع المحاملة بالمثل من تلك انتظام السلوكية . برقع المحاملة بالمثل من تلك انتظام السلوكية .

ونشل الضغوط فوط ثانيا من المدخلات الاجتماعية الواردة الى النظام السلوكي بعكم تاطلات واتصالاته مع النظم السلوكية لانخري في المثاخ الاجتماعي ، والضغوط هي معارسة لائسكال من التنسوذ Taduscer او القوة Power من جاف نظيم سلوكية الخري فردية أو جاعبة في محاولة لترجيه النظام السلوكي يعنو نط معين من الإنسال بعقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن في ذلك توافق مم الإمداف المباشرة لتلظم السلوكي .

ومن أمثلة هذه الضغوط ( التي يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية ) ما يمارسه الإبناء من ضغط على الأب لاقناعه أو اجباره على شراء أشياء

<sup>:</sup> إلى المؤسس التفاصيل حول موضوع التوقعات راحج ( ) . (

مينة بعضاونها ، وكذلك ما يعاوله أيناء الدائرة الالتخاية من ضغوط على مشهم في مجلس اللعب أو قيره من الأرسات النصية لكي يعقق معالج ومطالب معية للمنطقة ، وإخواء الأن من أشاة المشافسة الإجماعاء ما منارب المجلسات والميثان المختلفية من ضغوط على الوزراء والحكام والمسولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم الشحدة .

## و تلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية ما يلي:

 تعدد مصادر الضغوط الاجتماعة أذ هي قد تأتي من أفراد أو جناعات أو هيئات ومنظمات تمارس مصادلات الضغط المختلة علي النظام السلوكي أما منفرة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التي تبذل الضغوط من أجل تحقيقاً و

ــ ترتبط الضفوط ارتباطا مباشرا بالإهداف والمصالح التي تسعى انتحقيقا العجات الصادر عياما الضغط ، بعضي أن معارسة الضغط الاجتماعي عي معاولة من بعض النظم السلوكية لدفيم نظمام سلوكي كمر الى تنفيذ أهر تعود عليها بمنفط بالشرة وبفض النظر عن منفستها أو هردها النظام السلوكي الخاصم الشغط .

- يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشرا في أغلب الأحيان وببلور في مطالة صريعة بأفراع الاستجابة المرغوبة من ضيل ممارس أضغط ، وفي أحيان اقتلة يكون التعبير عن المضاوط غير بباشرة من خلال التعبير عن الضغاء استخدام وسائل إيجابية مثل المطالب المستهدفة ، وقد يكون التعبير عن الضغاء استخدام وسائل إيجابية مثل المطالبة المطالبة المطالبة المستهدة المؤافعة والمستهدم المستهدة ، فالمسائلة ، فالعمال قد يعالم المستهدة ، فالعمال قد يعالم المستهدة ، فالعمال قد معاملات معاولات للع مشكلات الاقتاء و والملكة نقد يضغطون على المنافعة على المعاولة في المستفران على الادارة بالاستماع عن يضغطون على المنافعة على المعاولة للى معاملات الاستفادة والملكة المؤلفة في المنافعة في المستفران على المنافعة في المشافعة في المشافعة ومكذا ، يضغطون على المنافعة الكر فاطية في بعض الأحيان من الوسائل الاجبدائية ،

ـــ ان معارسة الضغط الاجتماعي تستند دائما الى شكل من أشكال القوة النسبية التي تستخدم الاقناع النظــام السلوكي أو اجبـــاره على الامتثال للمطالب و وتعنى بالقوة النسبية سلطة التأثير التي يمتلكها من يعارس الشغط الاجتماعي وتمكنه من السيطرة على استجابات النظام السلوكي و من الواضح أن أنماط هذه القوة النمبية تتمدد ، كما أن مصادرها تختلف و ومن أهم مصادر القوة في التفاعلات الاجتماعية ما لهر:

- (أ) الثروة المادية .
- (ب) المعرفة العلمية ،
- (د) المركز الرسمي أو الوظيفي .
- (هـ) الثقافة أو المستوى الفكرى •
- (ج) الغيرة والمهارة العلمية · ( ) المادة السام المادة على مادة علم المادة .
- (و) العلاقات العائلية والصداقات الشخصية .

فأى من تلك المصادر يسبغ على الفرد أو الجماعة قوة تمكنها من التأثير على النظم السلوكية واخضاعها لمطالبها ه

### الأوامر : Orders

وقصد ها التعليمات والتوجهات المستندة الى قوة تتفيذية تعجر التعلق من التحامات ما السلوكي على الاحتسال والاستجابة لما تتطلبه من الترامات ما والمصدر المحاسلين الموادم في المجدود من المائد المودد المتنفيذ من ويستقبل النظام السلوكي المديد من تلك الأوامر أو التخييدات على مدى جياته الاجتماعية حيث لا يكداد ويجد الأوامر بعبال للعمل الاجتماعي لا تعمل اليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين ومن التأخمة المؤتمنية معالل الإجامة والتقنيد مصدي حيال الإداء والترحمات

ومن الناحية الأخرى ، فان مصدرا هاما لارسال الأوامر والتوجهات الى النظام السلوكى هو المنظمات ، فالانسان يضى جانبا هاما من حياته الاجتماعية فى المنظمة التي يعمل بها ـــ كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة يتوفين السلم والخدمات المختلفة التي يعتاجها فى حياته . وتلعب المنظمات الرسمية التى ينتسى اليها النظام السلوكى دورا حاسبا فى توجه استجاباته وأضافه بطرق مختلفة مصل الصحادا الأوامر والتعليمات ، وهى ما يطلق علمه د الأوامر الالاارية ، • وتستند هد الإوامر الادارية الى سلطة وظيفية تجمل مصدر الأوامر فى مستوى رئاسي سلو من توجه الله ومن تم يعتق له تأمين استجابة الدرد الاوامر من خلال نوقيع الجزامات أو التهديد بها ، وكذلك من خسلال منح المكانات أو الواحد بها ،

وبصفة عامة ، فان الأوامر والتعليمات الصادرة الى النظام السلوكي تصل البه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة . وتنوجه هذه الأوامر الى تحقيق هدفين ، الأول هو حفز النظام السلوكي الى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بانجاز ما ترغبه النجهة مصدر الأوامر ( مثل اعداد دراسة ، انتاج سلمة ، تسجيل معاملات ، استذكار بعض ألدروس ، الذهاب الى مكآن معين وهكذا ••• ) ، أو الامتناع عن أداء بعض الأفعال التي ان تمت تسبب أضرارا لمن أصدر الأوامر ( مشل الامتناع عن التدخين في داخل المصنع ، التوقف عن السير عند رؤية النور آلاِحمر في الطريق ، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ٥٠٠ ) ، وغلاصًا في هذا الشأن أن أهداف ورغبات النظام السلوكي قد تتوافق مع أهداف من أصدر اليه الأوامر وفي هذه الحالة فان احتمال استجابته لها سيكون كبيرا (كما هو الحال حين يأمر شرطي المرور قائد السيارة بالتوقف عند أشارةُ المرور أذا كان الضوء أحمر ، قفى هذه الحالة يهدف الشرطي الى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخرى ، كما يفترض أن قائد السيارة الصادرة اليه الأوامر يسمى هو الآخر الى تأمين حياته والعفاظ على سلامته ) • وقد تتناقض أهداف النظام السلوكي مم أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة ألتعلية التي يتمتع جا مصدر الأمر ومدى قدرته على استخدامها (١) ه

وتنقسم الأوامر والتعليمات الى قسمين هامين ، القسم الأول يضم تلك الأوامر المتكررة والمستمرة Standing Orders والتي تصل

<sup>(</sup>١) هذا الوقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعي الذي لا يكفى فيها مجود توفر السلطة لاحد الأطراف > بل الاهم في تحقيق الاستجابة للاوامر هو قدرة صاحب السلطة على استخدامها فعلا .

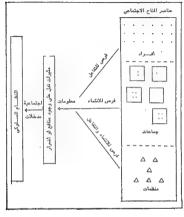
الى النظام السلوكي مرة أو مرات في بداية اتصاله بموقف اجتماعي معين ثم يغترنها في ذاكرته وبسرد اليها كلنا صادف ذات الموقف الاجتماعي ويتخذها أصابا لتعرفاته باستمرار و وتلك مي الأوامر القانوية أو المصادوة عن مسلطة عليا في المجتمع عادة والمستندة إلى قوة تغيية اجبارية • أما اللوم المثالي من الأوامر فهو غير المتكرر والذي يصدر الى النظام السلوكي في مواقف خاصة غير متكررة، وفي تلك العاقة يحرقت الليم مدة الوارام المتهاء المرقف .

وجدير بالذكر أن جانبا هاما من الأوامر التي تصل الى النشام السلوكي تصدر اليه من العباعات غير الرسية التي يرتبط بها ، كما يصدر بعضا منها في صورة قراعد سلوك تخرضها طروف المنام الإجراء والعادات والعرف النسام في المجتمع ، وتستند هذه الأوكر عادة الى من يرى أن ملطة التاتير تلك المنظمات الرسية الأخرى ، بل هناك من يرى أن ملطة التاتير تلك المنظمات الجياعات غير الرسية هي الرسية هي

وأخيرا فيناك أشكال أخرى عديدة من فلدخلات الاجتماعية مثل السائم أو الترجيب أو الترجيب أو الترجيب أو الاستائم أو الترجيب أو الاستساعي الاستفادة الواردة الى النظام السلوكي من عناصر المنساخ الاجتماعي المنطقة ،

وبصفة عامة ، فان الشكل التالى يصور مصادر المدخلات الاجتماعية ومدلولها الأساس بالنسبة للنظام السلوكى:

<sup>(1)</sup> F. J. Roethlisberger and W. J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938)



شکل رقم ۵/۵

#### الدخلات التنظيمية

سبق أن أوضحاً فى الجزء الأول من هذا الكتاب لأهمية الناصة التى يختل السوائد الانسان باعترار أم وطنط المساسر المعركة للشفات والمعددة نصاليتها وانجازاتها و ومن إجل هذه الأحمية كان من المنظمي أن تجه الدراسات التنظيمة من مصاولة تنهم مصادر السلوك الانساني وعوامل تعديد انجامات وذلك بعنا عن سبل يمكن ها السيارة عليه واضفاعات تمليات تعقيق الإهداف التنظيمية ،

والآن حيث وصلنا فى تعليلنا السابق للمدخلان السلوكية التى تبين الدور الذي تلمبه كل للمذخلات الأولية والاجتماعية ، فاتنا الآن تتحول باهتمامنا الى فوع ثالث واكثر خطورة من المدخلان المثيرة لدركة النظم السلوكية، تلك هم للمذخلان التنظيمية ،

وهدفنا فى هذا النصل أن تعرف على حقيقة هذه المدخلات التظيمية وندرس كيفية وصوفها الى النظام السلوكي والمدلولات الأساسية لهسا وطبيعة الوظائف التى تمارسها فى اثارة حركة النظام السلوكي ٠

وجدير بالذكر أن المدخلات التنظيمية تصل الى النظم السلوكية بدرجات تتناوتة بعسب مدى ارتباطها يتنظم (ا) معين ، فأعضاء التنظيم الماماين به يكونون أكثر ترسما للمدخلات التنظيمية (أو لإنواع منها) من أعضاء التنظيم التماملين معه ،

ويلاحظ أننا نميل الى قبول المنطق الذى دعى اليه شستر برنارد باعتــار كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملا به أو متعاملا معه كأنه عضو من أعضائه (٢) .

## مفهوم المخلات التنظيمية

تمثل المدخلان التنظيمية كل أشكال وأفواع المعلومات الواردة الى النظام السلوغي مفسو التنظيم والتي تصنف وتوضح حمائل وخصائص التنظيم والأوضاع والطروف والعلاقات المائدة فيه ما تعدد للنظام السلوقي الواجبات والمتطلب ان التي يحرضها عليمه انتماءه للتنظيم ،

 (۱) نعن نستخدم « التنظيم » كمرادف لتعبير « المنظمة » وهما ترجمتان الفظ الانجليزي ;

Barnard, C., The Functions of the Executives, Cambridge, {\gamma} Mass.: Harvard University, 1938. وأنواع الفرص والفوائد التي يمكنه الحصول عليها في مقابل الوفاء نتلك الواحات والمتطلبات ه

وتدكن المدخلات التطبية طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى ما يوفره من فرس للتطابق والدلسل من أحرال السباح درنسانهم وتحقيق مدائهم ، وما بغرضه عليهم من قيود والتزامات ، ورتلك الأوصاف فان المدخلات التظبية تشابه الى حد بعيد المنطلات الاجتماعة في كرفها تصف وتوضح للنظام السلوكي حقيقة فإوضاع التي يعيش فيها والتي ومنه حقيقة ماما عن المدخلات التنظيمية ، أنها تعلل تتاج التخاطل بن جميع خصائص ومصاف المنطقة وبن بياء آثار السلوك الانساني بالراة على المدخلات التنظيمية وهي من عوامل المراة المدؤلة الانساني هي في الوقت ذاته تتاج نسبي أو جرئي لهذا المدؤلة المدلوك الانساني هي في الوقت ذاته تتاج نسبي أو جرئي لهذا

وحقيقة ثانية ، أن المدخلات التنظيمية تمكس آثار المدخلات الأولية والاجتماعية على السلوك الانساني لفئات ممينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الادارة العليا وشاغلى المناصب القيادية فيها .

وأخيرا ، فالمدخلات التنظيمية شائها شان أفواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بضل تاثير عوامل ذائية فابسة من داخل المنظمة (. وهي في الغائب تصرفات الإعضاء الصلية ) وأخرى خارجية ،

ونهن حين تصرض بالتحليل للنظم السلوكية في المنظمات لابد وأن تقر بالعقيقة الإساسية وهم أن المنطلات التطبيعة تحلق المرتبة لأولولي 
في النظم السلوكية وونيم هذه الأهمية من حقيقة أن الالتسان ( النظام السلوكية وونيم هذه الأهمية من حقيقة أن الالتسان ( النظام السلوكية ) يضم العبان لأكرم من حياته متنبيا إلى تنظيم او تظيمات من عياته متنبيا إلى تنظيم او تظيمات من المناخ الاجتماعي المباشر الذي يعمل 
بعرف إلى الحصول على ما يستم الالتسان على تلك المنظمات اعتمادا الاستجابة الى ما علله المنظمات المنظمات النظمات التأليم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلا لدراسات طويلة وموضوعا للجدل الشديد بين الكتاب والمفكرين في العلوم الادارية • وقد انقسم الرأى أساسا الى و يقين ، الأول دى أن المدخلات التنظيمة التي تصف الطروف والأوضاع المادية في المنظمة هي أكثرها تأثيرا في سلوك الأفراد ( وبالدرجة الأولي مظهر هام للسلوك هو الانتاجية ) (١) . بينما اتجه فرق آخ من المفكر بن إلى ألتركز على أهمة المدخلات التنظيمة التي تصف أوضاع تقسيم العمسل وتوزيع السلطات والمسئوليسات واسس

ضط وتوحه العلاقات الوظفة في المنظمة (٢) ، واستمر الجدل بين هذين الفريقين سنوات طوبلة الى أن ظهر على السطح فريق ثالث (٣) من المفكرين اتحه الى اد از أهيب المدخلات

التنظيمية التي تصف العلاقات الأنسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجواف الأنسانية

في المنظمة هر أكثر عوامل النظمة تأثيرا في سلوك أعضاءها . وليس من شك في أن كل هذه الأفكار كان لها ما سروها اذ تمكس

حقيقة بعض عو امل التأثير في النظم السلوكية في التنظيم . وقعار حين تتناول المدخلات التنظيمة بالتحليل فاننا تتحياوز ذلك الجدل بين فرق المفكرين المختلفين ولذلك سوف لا تفرق بين عناصر

المنظمة المختلفة من حيث أهميتها في التاثير على السلوك الانساني ، ولكن ما تتجه اليه هو تصنيف تلك العناصر وما نصدر عنها من معلومات هي مدخلات بالنبعة للنظام السلوكي و

والتصنيف الذي سنتمه في دراستنا للمدخلات التنظيمة هو الآتي:

أولا: مدخلات تنظيمية تنعلق بهيكل التنظيم وتركيبه:

\_ نمط الهكل التنظمي Organization Structure

(١) بمثل هذا الفريق آرام حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تأيلور ، راحم في ذلك : Taylor, F. W., The Principles of Scientific Management N.Y.: 1911.

(٢) يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الادارى ومبادىء التنظيم وعلى راسهم جوليك ، راجم:

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on The Science of Administration N.Y. 1937.

(١) هذه هي آراء حركة العلاقات الإنسائية المتمثلة في كتابات التون

bridge, Mass. : Harvard University Press, 1945.

مايو ۽ راجع: Mayo, B., The Social Problems of An Industrial Civilization, Camم تمثل توزيع السلطة Communication Structure منالات الانتصالات

ئانيا : مدخلات تنظيمية تتعلق بعنصر العمل (أو الوظيفة) :

\_ نبط تصمر العبل Job Design

\_ سياسات واجراءات الممل Policies and Procedures

الله : مدخلات تنظيمية تتعلق بنمط القيادة في المنظمة .

رابعا : مدخلات تنظيمية تتملق بنمط الرقابه في المنظمة . خامسا : مدخلات تنظيمية تتملق بنبط اتفاذ القرارات في المنظمة .

سادما : مدخلات تنظيمية تتعلق بالجمو الاجتماعي وجماعات العمل في المنظمة •

وسوف تنصب دراستنا في النصل الحالي على تلك المدخلات محاولين تبين مصادرهًا ومدلولاتها واتجاهات تأثيرها على حركة النظم السلوكية في النظمات و

### طبيعة العلاقة بين النظام السلوكي والنظمة :

يسل النظام الساوي بالنظمة أو تبامل معها من أجل البحث عن المشطعة أو تعقيق أهدافه الفضلة وتعقيق أهدافه المتحدة وتعقيق أهدافه المتحدة والنظمة توفر الالبدان مكانا يستشر يه طاقاته وتوفراته ويستشل خبراته وميارته فيها الخالفية توفيه الايستشاعي، وميزات معروة يستبرها ضرورية ولازمة فيها تما يحت من مع أو خدمات كذلك قال المتحامل مع المنطقة جعيق المي يحت من معلم أو خدمات أو فيم ماشر، و ولكنا في أم يسيح الأحوال التقل من التكلفة التي كان يتمين أو فيم ماشر، و لكنان يتمين بعد محمل مباشر و للمنافقة والمنافقة التمان كان يتمين على المنافقة والمنافقة المنافقة المنافقة المنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة والمنافقة على ما يطاقة على المنافقة على ما يطاقة على المنافقة على ما يطاق عليه صبغ للنظمة بالطابع الدرائة هي ما يطاق عليه صبغ للنظمة بالطابع المنافقة على ما يطاق عليه صبغ للنظمة بالطابع الدرائي ومنافقة المنافقة على ما يطاق عليه منغ للنظمة بالطابع الدرائة هي ما يطاق عليه المنافقة على ما يطاق عليه مسغ للنظمة بالطابع الدرائي ومنافقة على ما يطاق عليه مسغ للنظمة بالطابع الدرائي ومنافقة على ما يطاق عليه المنافقة المنافقة على المنافقة على المنافقة على المنافقة على ما يطاق عليه المنافقة على المنافقة على

ومن ناحية أخرى نجد المنظمة تستخدم الفرد أو تقبل على التمامل ممه كي تحصل منه على الطاقات التي يستكها تسخيرها لتحقيق ما قامت من أجله من أهداف أو لكى تجد فيه مستهلكا لما يمكن لها التاجه من سلم أو خدمات،

ومن ثم ترعم المطلقة في فرض تعوذها وبسط ميطرتها على النظم السلوكية وكان المسلم ميطرتها على النظم السلوكية وكان المساولية المتاكزية وكان المساولية المتاكزية وكان المساولية على المساولية على

من دلك بين لنا أنه بوجد في الأساس تناقض أصيل بين مثالب النظام بن المعقد عمد طالب والعداف المثلقة من ناحية أخرى ، و دود اوضح أرحيس () أن التناقض بين مثالبات التنظيم للمراسس وبين خصائص واحتياحات التنظيم الاستساقية يضمح من المحتلة المؤدى التي يصبر عليها التنظيم الرسمي والتي يتجمع حنها:

\_ يتوفر للانسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نصه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً .

 ان الانسان يحب أن يتبع ما يصدر اليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض •

.. يبيل التنظيم الى استغلال قدر محدود من طاقات الانسبان وقدراته فقط تاركا بافى الطاقات معطلة مما يحددها بالضعف والانجار و تلك الطروف التى يفرضها التنظيم الرسمي على النام السلوكية به تمارض مع مطالب واحتياجات تلك النام والتى تمثل فى الأسساس

ــ يميل الانسان بصفة عامة الى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين •

يتجه الانسان الى فرض ارادته وسيطرته على الظروف المحيطة به
 ليؤمن تحقيق أهدافه واشياع رغباته .

(1) Argyris, C., Personality and Organization. N.Y : Harper, 1957.

ب يعيل الانسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدائه واشباع حاجاته جيمها وابراز تهوقه من الآخرين و من هذا المرص تنضم يقبقة التناقش بين النظام السلوكي وبين الملقة ، وبالتالي تمكن حالات التناقض هذه على الملافة بين الملوفي و وتم علاقة النظام السلوكي بالمنظمة عادة المراصل الآتية:

الرحلة الأولى ــ الاستكشاف والتعرف :

وتكون هذه آلرحلة في بداية انساء النظام السلوكي للمنظمة أو في
ظرفت نمائه معها للرة الأولول ، وتتبيغ المرحلة الأولى هذه بال الصفو
الجديد يعاول استكشاف طيمة النظمة وما يتوفر فيها من فرص المناف طيمة النظمة وما يتوفر فيها من فرص من يتوب والمائلة المشور الجديد
يعاول التمرف على حقيقة الأوضاع ، والعلاقات والقوى المتصارعة في
المنظمة حتى يعدد لفسه الطريق الذي سيسلكه في علاقته ، وخلال
المنظمة المترة الأولى تزداد كافة المدخلات التنظيمية الواردة الى النظام
السلوكي لعبين:

الأول أن المنظمة نوجه الى العضــو الجديد تدفقا مخططا من المعلومات المددة اعدادا خاصا لكي تنقل اليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات نجير الرسمية كالزملاء والإصدادة وغيرهم .

الثاني ــ أنْ النظام السلوكي ذاته يسمى للعصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات عن المنظمة وظروفها ، ومن ثم فهو يعرض نصمه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة اليه «

وأثناء هذه المرحلة الأولى تسكن المنظمة عادة من الحصول على درجة مبدئية من خضوع النتام السلوكي واستجابته لما طلب الله من فأرام رقطبات وبالثالي قان المشكلة السلوكي لا تبدى روضوح في هذه النترة الممكرة من الملائات بين النظام السلوكي وبين المنظمة ، والاحظ أيضا أن المشخلات التنظيمة المرجة اللي التظام السلوكي تسنط لمناسا في معلومات توضيحية وتعرفية تستهدف احداث نوع من التأثم لدى السلوكي سينما لا يجد هذا الإخير غضاضة في الاستجابة نشل لضعف موقعه النسيم لاحتماره وافد جديد الم يتعرف بعد على حقيقة لضعف موقعه النسيم لاحتماره وافد جديد الم يتعرف بعد على حقيقة لضعف موقعه النسيم لاحتماره وافد جديد الم يتعرف بعد على حقيقة المنطقة و من ناحية الحرى قان الاستجابة تكون المين عائل المنطقة . ومن ناحية الحرى عن نال الاستجابة تكون المين عناك المرحلة . بسبب تواضح المطالب والقيــود الواجب على النظــام الســـلوكى الامتال لها .

# الرحلة الثانية ـ الاخضاع النسبي :

يزداد ضفط المنطقة في مدد المرحلة في طلب الضضوع والولاء لها من جأب النظم معا و تتخذ المشكلات المنطقة المسائلات وموجا من جنب لينبط الأمرة و تتسلسل المنطقة و تتسلسل المنطقة و تتسلسل المنطقة من المنطقة في مساورة مناطقة المنطقة في مساورة المنطقة في مساورة المنطقة ال

وحين يشغل النظام السلوكي في هذه المرحلة التائية بتدعيم مركزه وتغوية علاقته داخل المنظمة، خانة بهت استراجية الضغوم تمكليات النظمة وتعلياتها ومجاولة تجب المشكلات والمثارعات ويواليه منظما المنظمة الخالية المرتب من المضموع والولاء ، ويجد النظام السلوكي نشسه مضطرا الخالية المنتجابة حيث توقف المزايا والرس التي يمكه العصول عليها على مدى تعاود والتزامه بدا تلك المنظمة مي طرح .

وتصل درجة الاخضاع السبع الى قنتها حين رتبط النظام السلوكي بالتنفة تماما وفضعل عن بدائل العلم بالنظات الأخرى ، اذ لا يسمع له الا باستقبال ما يرد من مدخلات تنظيمية والاستعبابة لها من خلال تشكيل ملوكه وتصرفاته بدا يرضى النظمة وتثللاتها،

وتنشل في هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمي الهادف الى تطويع النظام السلكي وصبة بالعمية التنظيمية البحثة الأمر الذي يسائل ما ذهب إليه الممكرون الأوائل في الادارة حين كانوا يتحدثون عن العامل المثالي أو والرجل الرشيد» أو و المبيروقراطي» () )

## الرحلة الثالثة ـ الصراع :

يصل النرد في هذه المرحلة الى درجة من النمو الفكري والنصج الوظيفي تجمله يشمر بقسوة الضموط والقيود التنظيمية • كذلك يزداد

(۱) راجع في هذا كتابات فريدريك باياور أو ماكس ويبر على سبيل
 الشال .

احساسه بقيمة خبراته ومهارته وأهمية مساهت في العباح المنظمة ، ومن ثم يتمالي شعوره بضرورة أن يحصل على درجة كالفيحة من العربة في العلم والمستقل في المالية والمستقل في المالية في المستقلة وأهدائها والاسهام في انتخاذ القرارات من ناحية أخرى ، من جانب كنر ، فان علاقات النظام السلوكي بغيره من المنظم المسلوكي بالنظمة عن والمسمى الذي واجهته ضغوط المنظمة المناسبة على الأمراد تجعل في مالية المناسبة المناسبة المكتبية لدى الأفراد تجعل في مناسبة المناسبة الكلمة الكر وضوحا وأقرب منالا ، في بعض هذه المنظمات المناسبة الكر وضوحا وأقرب منالا ، في النسمة مذالة المناسبة المناسبة

الكل الاعتبارات السابقة ، فان الأفراد يصدون الى منافضة ومقاومة معاولات كالسيدال والتنظيس معاولات كلسيلم التشكلال والتنظيس معاولات كلسيلم التنظيم في الاستكلال والتنظيم من القيود ، ويكون التعبير معذا الرفض في أول الأمر مستترا أم ينظيم وحقوقها وتلبيل من المنظرت المتديد بشيشتها على الأوضاع الادارية ويتبلى هذا في تدفق من المنظرات التنظيمية الإثرة المهددة ، وهنا بشيئا المسراع بين المنظرات تنشيذ حدته أو تفضت بحسب دقمة مواقف كل من المنظرة يومدن التسبيلة في هذا المسراع ويظل من المنظرة المهددة ، ويظل المسراع على منا المنازلة المهدرة ، ويظل المارة ، ويظل المنازلة المنازلة المنازلة المنازلة وبعدت أحد أمو الألاثة .

(۱) أن تكتشف النظمة قيمة وأهمية مساهمات طؤلاه الأفراد وصعوبة اخلال غيرهم محلهم حال تركهم للمعل (1و التعامل معها)، وفي هذه الحالة تميزل النظمة الى التنازل عن موقعها المتشدد وتبنا في تعديل مطالها من الأفراد وريم ذلك في صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس نظرة المثلثة الجديدة وصا تسمح به للافسراد من فرس أكثر اتناها تدعاء

ناعا ونتوعا . (ب) أن يكتشف الأفراد ضمف موقعهم النسيي وخطورة الاستمرار في الصراع حيث تمتلك المنظمة في المدى الطويل من الإمكانيات والقدرات ما يجعلها أقدر على مواصلة الصراع الى نهايته ٥ كذلك قد يكتشف هاذ ادر ماري المرافعة النظام المراح الى حكامة الروزان

ما يجمعها المحاوطي مواسله الطراع الى بهاية ، الدائد قد يستط الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمي وتفكك قيادته (١) . وفي هذه الحالات يتجه الأفراد الى انهاء الصراع وقبول مطالب

المنظمة . (ج) والأمر الثالث أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار في الصراع نظرا لعدم قدرة أى منهما

كل منهما عدم جدوى الاستسرار فى الصراع نظراً لعدم قدرة أى منهما على تحقيق تجاح ساحق فيه • ولذلك يعمد الطرفان الى قبول موقف وسط Compromise من خلال أشكال المساومات المختلفة •

وهذا الإحتال الأخير عنما يسود يشل المرحلة الأخيرة في تطور السلاقات بين التغام السلوكي والتلفية جين هم الفرطان ألى درجة من الرحق منها الرخم و وضرورة التساوذ من أجل أهدافها المستركة ، ومن ثم تتنقل الملاقات بيهما الى حالة من التناهم والالتناء عند مواقع وصعد ، وتتشل الممالات التنظيمية في هذه المرحلة التطورة في تعديل من الملومات تتخذ شمل تساؤلات وطلب للشماركة في حل مشكلات المنظمة والمساهمة في وضع السيامات والأهداف ،

تصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جيمها بإعتبارها ( معلومات ) ، فهى توضعه للنظام السلوكي طبيعة الأوضاع والقلووف السائدة في المناخ المصيد ( أو بعض القطاعات ) ، ومن نهم فالمخسلات التنظيمية على النائم السلوكي على أمرين هامين يمثلان أخطر ما في المناخ من أبعاد ذات اللي عليه وهما :

مدلول الدخلات التنظيمية

 الفرص المتاحة أو المحتملة فى المناخ والتي يتمين على النظام السلوكي أن يسمى لاستثمارها أو الاستفادة منها .

 القيرد أو العقبات ( أو المخاطر بشكل عام ) التي تعترض حركة النظام السلوكي ( أو يحتمل أن تعترضها ) والتي بعب عليه الالتزام بها ( القيرد ) أو تجنبها ( المخاطر ) و.

<sup>(</sup>۱) قد يحدث هذا نتيجة جهود النظمة التي تسعى الى احداث خلطة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بعفريات مختلفة الى تابيد النظمة .

ـــ هناك مدخلات تنظيمية ( معلومات ) تصل الى النظام السلوكي التعريف بالأهــداف العــامة للمنظمة وسياستها وبرامجـــا الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمي وطبيعة علاقات السلطة والمسئولية بما •

\_ وثنة مدخلات أخرى تشرح تاريخها المنظمة وتطورها والمراحل التي متكنت من التي متكنت من التي متكنت من التنب عليه أو القبات التي تمكنت من التنب عليه أن مراحل لنوها المختلفة ه ( وقد يكون مشال لهامة المدخلات التقبر السنوى الذي تعده كثير من المنطقات متضمنا معلومات المشالة اكانة أمد كثالها كان المنام أن

ــ كذلك تعدد مدخــلات تنظيمية أخرى طبيعــة الواجبــات والمسئوليــات التي ترتبط بوظيفة معينــة وامـــاليــ الأداء المفضلة والمكانيات التي يستطيع الفرد الاعتـــاد عليمــا في معارســــه لتلك الواجهات والمسئوليات ه

ـــ وتعرض مدخلات تنظيمية أخـــرى هجميلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بعا فى تأدية أعمالهم ، ( مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل ) •

ب ومن المدخلان التنظيمة ما يمكس السيرال الاجتماعي المستهدف بين أفراد المنظمة وطبية العلاقات بيتهما طبقها الاحدرج في المسئلة ومواقف الرائحة - وكذلك فان همة المجموعة من المنخلات التنظيمة تمثل للنظام السلوكي المعلومات من معاجر الحكم على السلوك واسم تطبيقها من خلال التعريف بمواقف المنظمة بالنبية للسلوك القمل المعادر عن أفرادها ه

كذلك يستقبل النظام السلوكي معلومات تصدر له فرص التقدم في المنظمة وأنماط السلوك المسساحة على استشارها ، ومشسال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شفلها ، المماقات والمنح الممكن العصول عليها ، والباتان وبرامج التدريب التي يعنى النظام السلوكي الاستفادة شد ا / ه

. \_ وأخيرا يتلقى النظام السلوكي معلومات تنظيمية تعكس له تقدير المنظمة لسلوكة الفعلي وما يترتب على هـــذا التقـــدير من مكافات أو عقاب • وتنبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية في شكل تتأثيج الدورات التدريبية ، وتتأثيج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمستولين القيادين

وبصفة عامة ، فأن المدخلات التنظيمية تشل تدفقا منتظما في أنماط سلوك أهضاءها بحيث تتقارب أو تسائل مع النبط السلوكي المستهدف (أو الأمثل من وجهة نظر المنظمة) .

وبالتالى فان المدخلان التنظيمية هي وسيلة المنظمة الى علاج المشكلة السلوكية التي تواجهها جين تجاهد انساط السلوك الفسلية لإنضاها هي النسط السلوكي الإنسان و والمنطق الإساسي الذي ترتكز عليه المدخلال التنظيمة عادة هو مزجع من الوحد بالكافأة أو التهديد بالعقاب () .

ببكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية في الآتي:

مصادر الدخلات التنظيمية

ـــ الوثائق والمستندات والنشرات الرسعية للمنظمة اذ تحتوى عادة على كثير من المطومات التي تطعري تحت نوع أو آخر من المدغلات التنظيمة - من ذلك شلا و ميثاق المنظمة : • The Organization ( Class : • The Organization ) أو أي وثيقة منائلة مثل النظام الأساسية أو « اللائمة » الأسساسية » والمرازلة »

كذلك مناك الترارات والتعليمات والمتصورات الادارية الحلقة ، والسياسات والبرامج والخطط التصودة ، كما يعشل في هماء الفقة أوساف الوظاف متموزات عمل طاور ومسومات دليل التطبح ، إدامات الوظاف Organization Manual (دليل الإجراءات) Organization Manual وفيرها من التيارات والكتيبات التوضيحية التي تعدها المنظمات لشرح طورة والماليب العمل مردورات

 وشة مصدر رئيس آخسر للمنظلات التنظيمية هو التعليسات والأوامر والترجيهات الشغوية التي تصدر من الرؤسساء وللشرفين الى مرؤوسيهم الترجيهم الى أتعاط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يبدر متهم من أقطاء •

Mc Gregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.

ومن المكن تصنيف المصادرين السابقين بإشبارها معادر رصعة Formal تضمح فيما صفة السلطة الأخارة وتراغى علاقات التدرج الوظيعي والسارة الرائلية ، ومن فيحة أخرى يمكن أضافة مصاد ثالث يسم بعدم الرصية المصحصة! بسعاد المنحلات الى أغضاء المنظة من خلال العلاقات والتأخلات في الرسية بين بعضهم البعض دم جانب وينهم وين رؤساهم من حالي آخره

## اشكال المخلات التنظيمية

تحاول المنظمات تعديل سلوك اعضاءها والسيطرة على انجاهاتهم من خلال توجيه بمنقي مخطلة وستظم من الحلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تحديد جيات الخلو الاختلاجات وستخد الخلك الملموات أن المتخلات التنظيمية أن اشتكالا مشرحة يضم كل منها فرض مساى ، ومن ثم يستميز في النظيم السلوكية أشتاها مصددة تؤدى في النجاية الى المتجارات من في حاص ، وسيكون أسلوية في المالية مرتكز على منطق محده عرض ترغى لسكل فوع ثم تحليل مركز للآثار السلوكية المساحدة عنه ():

#### فلسفة الإدارة

تقصد بفلسفة الادارة وجهات نظرها بالنسبة لجوانب وأمعاد المنظمة وأعضاءها وطبيعة الملاقات التي تربطها بهم ، كذلك في علاقاتها بالمناخ المحيط ، ومن أهم ما تحتوبه الفلسفات الأدارية عادة ما يلي :

- ... مفهوم الادارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة .
- معهوم الادارة عن مدى النزامها بالقواعد والنظم التى يقرها المجتمع ويتخذها أساسا لتنظيم علاقات عناصره .
- \_ منهوم الادارة لعتوقها وحرياتها فى مىارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحريات تحقيقا لمصلحة عامة أو خضوعها لمطالب أعضاء المنظمة

<sup>(1)</sup> أن ألمالجة التفصيلة لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الإدارية تفرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القاريء أن يرجع إلى الكتب المتخصصة في ادارة الأعمال . راجع على سبيل الثال د. على السلعي مـ الادارة العلمية ؛ دار المارف بممر القاهرة . ١٢٧ .

... مفهوم الادارة لحقوق أعضاء المنظمة. وحرياتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة في تقرير أمورها ه

وفلاحظ أن مدد الفلسفات الإدارية تكون في العادة تبعية اتفاعل الإمدادة المستحد الرجال الإدارة الليا وخيراتهم وخلفاتهم العلمية والسلمية و وخيراتهم وخلفاتهم العلمية والاسلماء وخلفاتهم الاحتجاء الوسائحة والاحتجادية الوسائحة المرجة اليهم ، وبسمة عامة فلحظ اختلاف القاملية الإدارة السائدة في المجتمع بعسب الاختلاف بين رجال الادارة العلماء كما تشهد تبايا المناحة المناحة الاحتجادية والسياسة بها من المجتمعات المختلفة تبها لطبيعة المناحة المناحة

وقد تكون القلسفة الادارة واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير معددة الماني وغير معلقة ، واكان فى جميع الأجرال ، فأن دناصر ثلك القلسفة تمكس وتترجم فى صورة قرارات ادارئة وتصرفات وألمال سلوكة تصدر عن جاعات المدين الذين فرسون بها تتوجه ثلك القرارات والتصرفات الى أعضاء المنظمة لتنال واحدا عن أهم أفراع المدخلات التنظيمية التي تستيفف التأثير على سلوكهم وتوجه تصرفاتهم ما لمذخرات التنظيمية الى تستيفف التأثير على سلوكهم وتوجه تصرفاتهم

#### امداف التظية

تقوم كل منظمة من أجل تعقيق بعض الأهداف المعددة سواه كانت أهداف التصادية ، أو سياسة ، أو تقافية بحسب طبيعة النظمة ، وتستير الإهداف التطبيع من أهم المعلومات التي يستقبها أعداف النظمة عدد تسمم الى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتعدد أنماط سلوكهم ، والقفية الأساسية منا هي في أسلوب أو كيفية اتناع هؤلاء الأعضاء براقن وتكامل الأهداف التنظيمية مم اهدافي الشخصية .

أن الأهداف الدخصية تنقل الماج التي يستند اليها أعضاء المنظمة في اختيار أنساط صلوكهم وأساليهم في العمل والأداء وكلما كانت الإهداف واضحة ومعددة ، كلما كان احتمال الإيرام اكبر في توجيه السارك في الاتعامات السلبة ،

### السساسات الإدارية

ان السياسات الادارية هي مجموعة القواعد والمعاير والتوجيهات

والتعليمات التي تصدرها المنظمة لارشاد أعضاءها في معارسة حقيقة أعطامهم وفي التضاد القرارات المرتبطة بهما من ذلك بضم حقيقة أعطامهم دون ذلك بضمو حقيقة بالسياسات بالعبارة المنظمة معلومات على جانب كبير من الأصدة تسمم في تتمكير وقويت معلوم في التجاهات معمدة تتوافق وأهداف المنظمة من وتركز أحمية الباسات الادارة في في العبد من المنظمة وتركز أحمية الباسات الادارة في في العبد من من المنظمة وتوجه الى أعضاء مختصين بأعمال معينسة وهي تتصف بصفة الانباط فيس عادة المنظمة من وسائة على عالم المنظمة المنظمة عنال عباسة واضحة وصائحة عناله عباسة واضحة وصائحة عناله عباسة واضحة وصائحة عناله عباسة واضحة المنظمة على المنظمة عناله عباسة واضحة وصائحة عناله عباسة واضحة وصائحة عناله عباسة واضحة عناله عباسة واضحة عناله عباسة واضحة عناله عباسة عباسة

ومن ناحية أخرى ، فان أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمى تتأكد بسب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة .

وتقسم السياسات الى فوهين أساسيين ، السياسات الرئيسية ، وهي ترشد أعشاء النظمة الى أسلم القرارات فى موضوعات ومشكالات هامة للنظمة كليا ، والسياسات الإجرائيسة ، وهى ترشدهم الى اجراءات وخطوات آداء عمليات معية ، وميجد بنا أن الاحظ ما يتنج عن التطبيق العالي السياسات الادارية من نسلمة 
عمل المسائلة المنافذة عن يواجهون مواقف متشابة نظرا الاستادهم الى قواعد وجواعي موجدة () ،

#### الخطط والبرامج

وهمى نوع آخر من المدخلات التنظيمية يعمسل لأعفساء النظمة معلومات عن الأعمال والانعبازات المطلوب تعقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الانجماز .

وتلعب الخطط والبرامج دورا هاما فى توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تعدد لهم ما يلى:

\_ الأهداف المعددة الواجب تحقيقها ،

(۱) لمزيد من التفاصيل عن السياسات الإدارية ، راجع : د. على السلمي ، د. ل. نهرت صياسسيات واستراتيجيات الادارة في اللول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٧٣ .

الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف.

المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه .

التكاليف المقدرة للممل وحدود التجاوز فيها •
 مستويات الجردة الواجب الالتزام بها في الممل •

التتابع المنطقى في العمليات والأنشطة .

وتعدد الفعة عادة الاختصاصات والمسئوليات الحركولة ال كل من اعضاء النفطة وما يتمتم به من صلاحيات في شيل اداء واحياتي و والتالي في الفناء لقطة أو الماليم تحتل المؤاهات من المسئولة المنظمة والبراسج يقوة بالمنافذ المسئولة المنافذ التطبيع في القرأة الإساحية التنظيم (أم يتلا أنا يساحب المنافز في المتقيق عادة من حوالة تتفقد شائل مكافئات مادية وتعييزات مدونة في المنطقة والبرامج يتوب عابه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتفافين أو والبرامج يترب عابه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتفافين أو حرامج من الكافات وفرص التنظمة المتفافين أو

وبصفة عامة فان التجماء المنظمــة الى استخدام الفطط والبرامج يحتق لها قدرة أعلى فى السيطرة على سلوك أعضاءها لم تكن تناح لها اذا تركت لكل عضو جا حرية اختيار الأعنال والأنشطة التي يعارسها .

# هيكل التناليم

وهو الاطار العام الذي يتسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أصال واقراد - فالهيئل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجواء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الإجراء من غاحية اخرى ،

وبالنسبة لعضو المنظمة ، فائه يعصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور الآتية :

الأعمال أو الأنشطة التي يغتم بها كل جزء من أجزاء المنظمة .
 الستويات الادارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .

(۱) تقصد بتمبير (السلوك التنظيمي) Organizational Behavior سلوك التنظيمي السلوك التنظيمة .

(ج) السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستونات الادارية بها .

( د ) مراكز اتخاذ الترارات ومراكز انتباج المعلومات وطبيعة العلاقات سنها ه

وبصفة عامة ، قان هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة المساط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الأنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضاءها ، وبالتالي فان تلك المعلُّومات ، شأنها شأن بأقى المدخلات التنظيمية ، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف بأختـــلاف درجـــة الدقة والصدق في المدخلات من ناحية ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي (١) من ناحية أخرى . وصف الوظيفة

بعتبر « وصف الوظيفة » من أكثر المدخسلات التنظيمية اتصــالا بالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلي عادة:

- (١) الواجبات التي يعب عليه القيام جا ٠
  - (ب) خطوات ومراحل أداء كل واجب .
- (ج) الشروط التي يجب أن يلتزم بها في الأداء .
  - (د) الأداء (كما وكيفا) الواجب تحقيقه .
- (هـ) القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها في العمل .
- ( و ) المسئوليات التي يتحبلها الفرد في دأاه لواجباته .
- (ز) الصلاحيات التي يتمتم بها الفرد في عمله ٠

وجدف وصف الوظفة في الأساس إلى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تتناسب ومطالب العمل والشروط التي تحددها المنظمة للاداء

<sup>(</sup>١) لابد لنا من الاشارة الى حقيقة هامة هي أن « هيكل التنظيم » لا بعدو أن بكون مجرد شكل مظهري في كثير من المنظمات بينما يتجمه السلوك التنظيمي الفعلي الجاهات مفايرة تمت تاثير ما يسمى ( بالتنظيم غير الرسمي) . Informal Organization

الجيد . وينثل وصف الوظيفة مصدرا هاما للمعلومات التنظيمية يعصل عليه عضو المنظمة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة .

وفى جميع الأحوال السابقة فان المدخلات المتنفيسية تمبر عن المعاولات المقطلة التي تصدما المثلمة من أجل توجيه سلوك اعضاءها والسيارة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها انجاز الأهداف التي قامت من أجلها .

وكما سبق القول ، فان صدور المدخلات التنظيمية لا يعنى حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأصم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المدخلات (ا) ، وحين يستقبا النظام السلوكي هذه المدخلات فالها تستثير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات (أفعال وردود أفعال أو مشاعر) سروا في الانجاهات الراخوية من المنظمة أو في انجاهات معاكمة ،

# ادوات توصيل الدخلات التنظيمية

تسد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقسل وتوصيل الملموات الهادفة الى التأثير في سلوك أعضاءها ، وتتباين هذه الإساليب في الشيكل ، كذلك أعام تختلف من حيث امكانياتها على الاسهام في احداث التأثير المطلوب في النظم السلوكية .

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشمائح الأدوات توصيل المدخملات التظيمية الى شخصية وغير شخصية • وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا القصل لدراسمة أهم تلك الأدوات الشخصية وهي القيمادة الانصالات.

# القيسانة: Londership

القيادة هي عملية تهدف الى التأثير في سلوك الإنمراد والعبساعات بالمنظمة وتوجه استجهائهم نحو تعقيق عافات تتطبية معينة و وبذلك فالقيادة في حقيقة الإمر هي سلسلة مستمرة ومتحققة مساهلات التأثير على أعضاء المنظمة ، وتعل عملية القيادة الى غايتها من خسلال ابراز

(۱) سوف نعود في قسم تال من الكتاب الى دراسة وتحليل بعض الإساليب التي يلحا المها اعضاء النظمة لتفادى استعبال المحلات التنظيمية او تشويه معانى ما يتم استقباله فعلا منها وهساما ممها يسمى بالادراك Selective perception . الفرص المتاحة للفرد لكي يتقدم وضعو ويعتق أهدافه لفا هو تصرف واستجاب بالطريقة التي تتوانق وأهداف النظمة • كذلك فان عمليــة القيادة تمارس تأبيرها من خلال نوضيج الحناطر أو المنسكلات التي يشرض لها الفرد ( النظام السلوكي ) أذا انشرف عن النعط السلوكي

# وتتضمن عملية القيادة المحاولات الآتية :

- أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها •
- (ب) توضيح دور كل عضو في العمل من أجل تعقيق هذه الأهداف .
- (ج) اقتاع لأعضاء جميعا بوحدة أهــدافهم الشخصية وأهــداف المنظمة والعمل على ازالة ما قد يوجد من تناقض بينها .
- ( د ) تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعي بينهم •

وبصنة عامة فان عملية القيادة هي محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكي يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافا شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والنماون فيما بينهم كممبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .

وقد كانت هناك نظريات تروج لفتكرة بؤداها أن فجاح وفعالية القيادة انها يؤهنان على صفات وضعائص القائد ذاته () ، وكننا نعبل المي النظر لمؤضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية يضعها بصدر وبوجه مطومات ( القائله ) وبصفها يستقبل تلك المطومات مضعها بصدر وبوجه مطومات ( القائله ) وبصفها يستقبل تلك المطومات

ومن ثم فان ناتج عملية القيادة انما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم السلوكية المشاركة فيها •

وحين تندارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وشماوتها بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة قانتا نستطيع ادواك هذا التبايين في الإساليب القيادة باعتبارها احتلافاً، في طبيعة المعلومات التي ومسلط القائد الى النظم السلوكية التابعة ، وفي والاحداث التي ترمي الها بالت المطومات ، فالقائد الديمقراطي بوجه الى النظم السلوكية التسابعة له معلومات عن الإحداث، والخطاد والفرص التي تتبحا المشاركة في تحقيقها

 <sup>(1)</sup> د. على السلمي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانساجية ، القاهرة ، دار المارف ، ١٩٧٠ .

لقرد لكي يصل إلى أهدافه الشخصية وما يصبو اليه من تقدم . ينما تجد الثاقد التسلط ( الاوترقراطي) يصدر الى ناميد مطومات تضمير توجهات دقيقة معددة بتأن ما يجب عليهم عمله والالترام به . وعلى حين يسمى القائد الدينة إلى من توجيه الملومات إلى النظم السلوكية التابعة له الى استارة أتواع من السلوك الماون الذي يشتل في المشاركة والاسجام بالرأي والتقدم الإقكار والمشترحات وانتخذ المبادرت في حلى المسكلات ، فانه من ظاهة أشاري يكون هدف القائد المتسلط من توجيه المسكلات المصول على طاعة التابعين واستجاباتهم غير الشرومية لكل ما يطلب من أداء .

#### الاتمىيالات: Communication

وتقصد بعدليات الاتصالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب المنظمة فى اتجاه أعضاءها (أ) و وبالتالى فالاتصالات هى السبيل الذى تلجبا الب- المنظمات لترصيل المدخلات التنظيمة الى النظم السلوكية بها و ونعن لا نعنى بالاتصالات معرد نثل المعلومات المملومات ولكن القصد هو بالدرجة الأولى توصيل المعلومات الى النظم السلوكية والمنات التاكير المطلوب فيها «

وبذلك فان كماءة عمليات الاتصال تقاس بعاملين :

كسية المعلومات المتدفعة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها .

 درجة السهولة واليسر في تدفق المعلومات بالا معوقات تنظيمية أو مادية أو انسائية .

وتنبع أهمية الانصالات كوسيلة لنقل اللمخلات التنظيمية من كونها عاملا مؤثرا على الوائصلة والعمليات السلوكية للافراد ، افز تلعب عملية رقل وتوصيل المعلومات ذاتها دورا هاما فى احداث الاستثارة السلوكية وذلك بالاضافة الى الافارة الناشئة عن محتوى للطومات ذاتها ،

 <sup>(</sup>۱) لا شك أن عملية الانصالات تتضمن أيضا المعلومات الصادرة من النظم السلوكية الى النظمة.

#### الملاقة بين الدخلات الاجتماعية والتنظيمية

ان المنظمات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة لأولى وهي توجيد وتدارس تساطها في اطار المجتسم ومن أجل تحقيق اهدائه التي يرتضيها ويسمى اليها أقراده وجباعاته ، وبذلك تجد كثيرا من جواب الحاجية الاجتماعية بقوم على تعليمها وادارضا منظمات متخصصسة ، فالمدرامي منظمات تعنى بالجانب التعليمي والدرجي في الحياة الإجماعية ويضع دوسره في هذا الميال الماهدد والجامعات ويضع ما من واكر الملم ، والجميات التقافية والإجماعية المختلفة نظمات تختص بشر الثقافة والتوريدية وإصدار المتعادية المختلفة بنظمات تختص بشر الثقافة .

وتيجة لهذا الانتقار استفادات في المؤتم المناصر فيحيد معداخلا وتؤتاكنا فالم حدة المنظمات على السلوك الاساني مع آواع المؤثرات الاجتماعية الدينة ، فالملومات الإجماعية يستقبلها الأواد أم يتغلونها مهم الى داخل المنظمات التي يعملون بها أو يتماملون معها ، وبالتالي تعكم المؤثرات الاجتماعية على أشماكال المنطقة التي التو

ولمثنا حستفيع ابراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية المتعلقية خالفة المنافقة المنافقة المتعلقية والتنظيمية المتعلقية المنافقة وهو محمل ولك المرافقة الإجماعية الاجتماعية التي يبين فيضا ، ومن ثم نخطط تنافقة الإجماعية المنافقة ومن نحم نخطط تنافقة الإراب الاجتماعية معنفة ومن منافقة المنافقة المنا

تخلص. مما سبق الى أن المدخلات الاجتماعية تتداخل مع المدخلات

التنظيمية حين تتمامل الأخيرة مع النظم السلوكية في المنظمات المعاصرة ولذلك فان فهم وادراك تأثير المدخلات التنظيمية على السلوك الانساني تطلبان وعيا بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المعيطة . ومن ناحية أخرى ، فان ما يصدر عن المنظمات من مدخلات تنظيمية

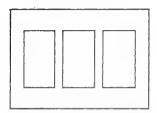
ضمن المفاهيم والمعتقدات التي تكون نظامه الفكرى Cognitive System

يكونُ لها هي الأخرَى تأثيرها على المُجتَمّع وتلعب دورًا في لعادة تشكيل أُوضَاعه والعلاقة السائدة فيه • فالفرد في المنظمة يستُقبل تدفقا مستمرا من المدخلات التنظيمية التيُّ يستوعبها ويختزنها ويُصبح جَانبا كبيرا منهَّا ومن ثم حينًا يعود هذا الانسان الى المجتمع ليتفاعل مع أفراده وجماعاته خارج ألمنظمة ، فانه ينشر بينهم تلك المفاهيم والممتقدات وبالتالي يصبغ التفكير الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها ولعلل أبرز الأمثلة على هذا الوضع هو التأسيذُ الصفير اذ يمود من مدرسته ليمارس في منزله وبين أخوته وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكار والمفاهيم التي ترسبت لديه من حياته بالمدرسة ومن استقباله للتعليمات والتوجيهات من المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمي بالمدرسة .

#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

- . . تمثل الدخلات في النظام السلوكي مصدراً للحركة والنشاط ، أو هي مذراً للحركة والنشاط ، أو هي مذراً يلجئ السلوك . ويتخلف انواع المخاطف الله النظم السلوكية المخاطفة . ويتخر قضية المخاطف السلوكية تساؤلات هـامة إليه يعضها حاول أن تجد لها إجابة أن تقسير !
- من این تأتی المدخلات الی النظام السلوکی عادة ؟ هل من داخل النظام ذاته ؟ ام من خارجه ؟ ام منهما معا ؟
- ب ـ ما درجة انتخام وردود المدخسلات الى النظام السلوكي وهـل
   يختلف تأثيرها في تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين
   معدل وتوقيت وصولها الى النظام السلوكي ؟
- جــ هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها ؟
   وماذا يحدث في كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك
   الإنساني ؟
- مأل للنظام السلوكي ذاته قدرة على المفاضلة والاشتيار بين
   المنشأت السلوكية بحيث يستقبل بها يريد ويراض ما يريد ؟
   أم أن النظام السلوكي منحدم الإرادة في هذا المجال ؟ أم الامرين مما ؟
- مل من المتصور أن تكون استجابة النظام السلوكي للمدخلات التي استقبلها من اختيار معادلة لاستجابته للموخلات التي فرضت عليه ؟ [ مثال مشاهد التلهزيون الذي يغرض عليه مشاهدة قبلم صعد والمشاهد الذي اختار فيلما بذاته المشاهدية عبر جهاز اللهيدين ] .
- ه ليظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لأخر ؟
   وبالش هل يتساوى تأثير نفس المدخلات في تمديد سلوك أقراد مختلفين أم بختلف التاثير من شخص لأخر ؟
- ٢ ـ من القيد تصوير أن الجزء الخاص بالدخلات السلوكية ضمن النظام السلوكي العام من أن ذات نظام فرعي Sobre - فيان يمكنك التعبد. عن هذا التصرير باستخدام نموذج النظام المقترح ؟ وما هي الاستنتاجات الإساسية التي يمكنك التوسل إليها ؟

#### النقلم القرعى للمبخلات السلوكية



- ت ـ « نيس بالخبز وحده بحيا الإنسان » ، مثل سبق لنا قبرله ، ولكن
   آضف إليه الأن مثل آخر « الجوعان يحلم بالخبز » فهل تمدق هذا أ المثل الجديد ؟ وما معناه ؟
- 2 \_ إن الاتسان يسمى الاشباع حاجاته الأساسية لكي بيشي على قيد الحياة ، راكلته الإسباد (تجاء ، الشر إلى السديد التيرية على رحيب وهي الله عقد أن إصحاب التيري الشريف عن وحقى بن حريب وهي الله عقد أن إصحاب رسول الله » إنا ناكل ولا تنصيح » قبال : و للعلكم تقشر قون » قسالوا : شمم . قبال : ولا تنصيح » قبال : ولا تنصيح » قبال : مم . قبال : بيران لكم فيه » رراه أبرد (أن .
- ماذا تستطيع الادارة أن تقعله لكي تفير من سلوك القدية على يستمه
   مزيد من الاهباج المتاجلة الإساسية ( أجر اعلى ، هدوالز صالية ،
   وجبات مجانية ...) ، لم تعارل مسئل وتعديل طاقاته وتحويلها الى مهارات وقدرات عملية ؟ وكيف ؟

- تلعب النخلات الأساسية دوراً مزدوجاً في تشكيل السلواء الإنساني :
- إلى الدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل اشتام بعقن الرغبات .
- ب \_ تؤث الدخلات الإساسية في أسلوب الختيار الأنسان للمدخلات
- الأخرى واستقباله لها [ حاسة السمم مشالا تتحكم في نوعية بمددة الأصوات التي يسمعن الانسان ] .
- واغذان الاعتبار هذو للخاصية الهامة للمدخلات الأساسية ماهوران رايك واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول الى توجيه سلوك العاملين يما يملق أهداف الانتاج .
- ٧ \_ تمثل الدخلات الطبيعية كل المطومات عن المناخ المادي المعط بالإنسان وما يطرا عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل ف أمور السلول الانساني أن هذه المخلات الطبيعية هي الأكثر تأثيرا ف تحديد سلوك العامل الانتاجي ( الانتاجية ) ومن ثم فإن الرغبة في تحسين الانتاجية تحتم تطوير هذه المنفلات الطبعية وتحسينها:
- 1 \_ تغلیش درجة الجرارة والرطویه فی مكان العمل ( أو استقدام أجهزة تكبيف الهواء).
- ب \_ تحسين الاضاءة في مكان العمل وتوزيعها بشكل متناسق يحقق للمين الابصبار البادئء دون اجهاد .
- تنقية مكان العمل من الأترية والمخلفات والعناية بنظافته. د \_ تجهيز مكان العمل باجهزة لامتصاص الضحضاء والسيطرة
  - عليها .
- ه\_\_ أستخدام الموسيقي فعاماكن العمل . . ما رأيك في هذه المحاولات ؟ وهبل تغنى تلك التحسينات في
- مكان الممل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتقعة مثلا ؟ - ومن ناحية اغرى لو استخدمت الادارة في احد المسانع مثلا تظاما للأجور التشجيعية يحقق للعامل المصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويثوقعه ، فهل يغنى هذا
- النظام المالي المسفى عن اهمية تحسين مكان العمل ؟

- ٨ ينتطور العلاقة بين الانسان وللجنمع بشكل مستمر ، ولكن في الاساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها ء اعتماد مقبادل ، أو هي شكل من اشكال ، تعامل المنافع » . ( ناتش هذه العبارة ) .
- \_ رشة من يقول أن العلاقة بين الانسان والمهتمع تأخذ شكلاً آخر هو
   كرنها محاولات مستمرة من الطرفين افرض السيطرة من الحدما على
   الإخر ويتطويه ، الخلال ويتمال إختماع المهتمع وتستفيم الم يحقل خلفات ، ومن ناجحة أخرى فللحثم، جوال والتمام المشاح الشرية

وتطويعه اجتماعية . فأي الفكرتين أهمم ؟

يعمل بها .

١٠ \_ ول ممارلة لتنسيم هذا التتاقض البادئ بين النظرتين السابقتين ، لحل أذكرة و المقلد النفسي » أو ، المقلد الفسمي ما يلسر مطيلة العلاق عن الفرد والمؤلمة سمواء كان المؤلمة الكبير اللازء والمؤلمة سمواء كان المؤلمة الكبير اللازي ينتبط به ممثلاً أن منظمة الأعمال التي

#### مقهسوم

### العقب النفسي

جعن بلتجق الانسان مأجد منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما \_ إضافة إلى عقد العمل المتباد ، وفي هذا المقد غير المعلن ( أو الذي يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمني ) فإن النظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع الساهمات التي يجب عليه بذلها وتقدمنها لكي يحقق تلك التوقعات . وكذلك فيذا التعاقد الضمنى بحدد توقعات الفرد من المنظمة وإنواح الحوافز والموائد التي ينتظرها لتحقق توقعاته . وعل عكس العقود القانونية التي بكون مجل التعاقد وشروطه ثابته طوال مدة العقد ، فإن العقد النفسي الضمني يتصف بطبيعة ديناميكية متفيرة ، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرقبه .

وبمثل هذا العقد النفس, عنصراً هاما في تجديد كفاءة الفرد في عمله ، ومن ثم انتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة رمدى تحقيقها لأهدافها الانتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسي تكسن في إبراز حقيقة التفاعل الستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية ، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأقراد من ناحية أخرى . وبالتالي فإن الصلافة بدي الفرد والمنظمة هي سلسلة متصلة من محاولات التأثير المتبادل ستهما .

للفرد مشكلة .

امتية ل سياسية .

نتائجه المتوقعة .

تناقض أهداف القرد مع

أهداف المنظمة أو المحتمع

يجدث في أحدان كثيرة أن تختلف الأعداف التي يسمى الفرد (لل تحقيقها عن تلك التي تجاول الدولة ( ممثلة عن المؤمم ) أن الإدارة ( منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال:

- الفرد في المجتمع الماصر يحاول زيادة دخله الحقيقي ، بيتما تسعى الدولة الى شفقيض الانفاق العام لسد عجيز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاع في الأسعار بخلق

الفرد ف المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع أنى المصنول على معلومات تقسر له ما يجرئ حوله ، والدولة تحجب جانبا هاما من تلك المعلومات لأسباب

الفرد ف المنظمة يمدعي إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطاع الى تدرقية تناسب كفاحته وإخلاصه في عمله ، والإدارة تقرر الترقيات والمكافئات على أسناس معينار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد . في هذه الحالات وغيرها ينشأ خلاف واضبح بين أهداف الفرد وأهداف للنظمة أو المجتمع . ماهي في تصورك الأساليب المتحة لكل من الطرفين لادارة هذا الخلاف أو قل و اقصواع ، وما هي

- ١١. يتشابه اللبخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حمد بعيد من حمد معيد من حمد المحتم السلوله الانسانية من مؤلا من حيث المراحل التي تمريع) علاقة الغرب يكل من المجتمع والنظمة ، وبن حيث نرعية الأدرات والوسائل المثاحة المعتمع والنظمة القائدي على سلوك العلام والسيطرة عليه ، والخيرا من حيث الكتابيات القلاب للمواجهة محاولات التاثير والسيطرة بهارض ارادته هو على المجتمع إلى المنظمة .
- ناقش هذه العبارة السابقة موضحا أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المبخلات الاجتماعية والمبخلات التنظيمية .
- ١٢ \_ إخذ في الإعتبار ما توصلت إليه في تحليل العبارة السابقة ، حاول ان تجد تفسيرا سلوكيا للظواهر الآتية :
- المتناح العمال في يعض المسائع عن العمل واشتراكهم في المسرارات بينما يوقض عمال أقرون الاضحراب ويقشلون الاسترار في العمل حتى واو ادى ذلك إلى ونفن رملاهم لهم.
   محاولة بعض العمال القلوب عن رؤساهم في العمل ونقل أخيار زملاهم الإدارة.
- بـ تقضيل بعض الخرجين الجدد البحث عن عصل ف القطاع
  الخاص أو امتراف مهنة متى خلاف ما تعلمه ف الجامعة ، عن
  أن يلتحق بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم
  ماء عما .
- د ... رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات دغم مابعود به ذلك عليهم من دخل إضاف .
- مقاومة بعض المحاسبين ورجال الادارة ادخال الحاسبات الآلية
   في عملهم وتفضيلهم العمل وفقا للأساليب اليدوية التقليدية
- ١٦ \_ تقور النظم الاجتماعية اطاراً أساسياً لاساليب وانداط السلوله للقبولة الجنماعيا وتلك الزوفيضة ، ويأتي الدين ثمة النظم الاجتماعية التي توجه سلوله الانسان . كما يهجد ثل المؤتم نظا اجتماعيا يضميله من صنح البشر تصاول في الأضري أن تحكم جيوانب من السلول الانظام الأكمل الذي مصنح يا الإختماعي المؤتماني المؤتمرات ، والإصلام هم النظام الأكمل الذي مصنح على

اطار كامل ومتكامل لتنظيم الجتمع وسلوك اقبراده . والأصل ان تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مم النظام الاسلامي الاكمل.

والانسان في مواحية هذه النظم الالبية مدعو إلى التفكم وإعمال العقل والتدبر حتى يصل الى اغتيارات سلوكية تحقق له رغسا الله سبمانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مم النظم الاجتماعية الوشيعية .

ومع ذلك يقف الانسان مندهشا لأمثال الحالات الأتية فهل ثجد لها تقسيرا سلوكيا علميا ؟:

أ \_ يتهى الاسلام عن الخمر والمسرويجرم أنواع من الماكل ، ومع ذلك تجد بعض السلمين برتكيون هذه الأورار والآثام ، للذا ؟ ب \_ يحذر الأطباء من معبة التدخين والمعرارة على الصحة ، ومع ذلك قملامين الناس بدختون وهم بالراون عبارة تحذرهم من الضطار التهمَّان في كل مرة مهمون باشعال سيجارة . جــ يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتلهف

آخرون على قبولها ا د \_ تهيء الدولة أساكن خاصية الرور المشاه في الطرق ، من غير

الأماكن المقسسة معرضين حياتهم للأخطار ا

#### مفهىسوم

الـــدور Role لفهوم الدول أهمية خاصة في التحليل السلوكي ، ونعرض عضا من الإبعاد الرئيسية لهذا المهوم :

الدور Role

هر مجموعة الترقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المدني .

Dele Det ... H. Y-

ه جموعة الدور Role Set

هى مجموعة الاقراد الذين يتعلمل معهم الشخص المعنى في مـوقف معين . ( اقـراد العائلة مثـالا في الموقف العـائلي يمثلون مـموعة الدور ) .

غموض الدور Role Ambiguity

غموض الدور (١٤ لم تكن تـوقعات الشخص المعنى

تباین الدور Role Incompetibity

وينشأ هذا المؤقف إذا تباينت واختلفت تسوقعات مجمسوعة الدور . فالمدير قديري دوره أساسا في تجنب الخسائر . بينما يراه المساهمون أساسا في تحقيق الأرباح .

#### ميراع الدور Role Contilet

ومنشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين .

( لاحظ الأبوار المقتلفة للمبسر وكنف سوتميل أن تتناقض فيما بينها الأمر الذي يهجد حالة من صراع الدور).

#### فائش اليور Bole Overload

وينشأ هذا الموقف حين بزيد عدد الأدوار التي من المفروش أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته .

#### نقص الدور Role underload

ويحدث هذا الموقف حين يعهد للقرد بأدوار لا تستقل كيل طاقاته وإمكانياته . وهو يمثل مشكله تماما كمالة فاثفر اليور .

#### أمر أشرر ألهون Role Strees

الحالات السابقة من غموش وتباين وصراح وفائش ونقص تقود الى حالة مرضية نعبر عنها بأمراض الدور ومن أعراضها التي تظهر على الانسان العني مأيل:

- Tension التربر
- أتخفاض الروح المنوية
- منعوبات في الاتصال استراتيجيات الثعامل مع أمراض الدور
- التحامل ( تجامل الشكلة وعدم الاعتراف بها ) الإنسماب ( اي الإنسماب من المؤقف )
- التبرير ( بعترف الانسان أن المشكلة لابد منها والبحث عن
  - مدرات لما ) -

#### الأدوار القتلقة للمدير

يمارس للدير أدوارا مختلفة خلال عمله .

الدور Rote هو مجموعة ال**توقعات التي يتوقعها** للتعاملون مع المدير . Depactations

وادوار المُديرين تتمشّل عاده في الآتي ( حدد معانيهـا يناسف من واقع شيرةـك العمليه ) :

الدور	
الزمسيم FIGUREHEAD	١
 LEADER LEADER	٧
المراقسي MONITOR	٣
شنابط الاتصال UAISON	1
رجِل الإعسال ENTREPRENEUR	0
CEISIS HANDLER	3
موزع المعلومات DISSEMINATOR	٧
مخصص الموارد RESOURCE ALLOCATOR	٨

#### × للدير ... رُعيما :

إن المدير في أي موقع وعند أي مستوى هـو مثال ونمـودج يحتذيه مرؤوسيه . يجب عليه أن يظهر ويتواجد في كل مكان بحيث يجده المرؤوسون معهم حينما يحتلجونه .

فهو مطالب برئاسه الاجتماعات ، حضور الاحتفالات ، التواجد في أماكن العمل وتوفير التشجيع لماونيه ، وحتى في النواحي غير الرسميه نجد المدير مطالب باز ركة رد تماحد ادائما .

إن التطبيق العملي لفكرة المدير و الزعيم ، تتجسد حسين يمارس المدير دور الواك و الأب ، وتصدر عنه تصرفات أبويسه

. ما الرأى ق ذلك ؟ مل ترافق على هذا الأسلوب في الاداره ؟

ما هـ. مشكلاته ومزاياه ؟

## × المبير .. قائدا :

ناحية مرؤوسه .

القائد هو الشخص الذي يتطلع إليه الدروسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو الفقت بالتفاد القرارات الأساسية ، والقليامه مهمه ويسبب نتظهم وتنسيق جهود وانشطه النظفين في مفتلف المستويات والقخمصات . سواء لا الإقالات العادية أخر للعامية ، فإن للقائد مسئولياته وواجياته ، والقيامة اتصال دائم وتفاطى مع التابعين وفهم للشكلاتهم وتعامين في طها . × ماهي ابرز سمات القائد الإداري ؟

فهم وادراك طبيعة السلوك الانساني
 القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأه.

القدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته.
 شهم وإدراك طبيعة العلاقات الانسانية، والقدره على العمل في

معهم وتدريد هييند المدين الدين تصرفت عليهم ومما هي. ( من أبدر : القباده الإدارسين الذين تصرفت عليهم ومما هي.

سماتهم ۱)

× المدين ... مراقبا :

لايكتفى الدير بوضع الخططواتخاذ القرارات ، ولكن الأهم أن يتأكد من سلامه ودقه التنفيذ ، لذلك نراه يقوم بدور آخر وهو دور المراقب . فهو يتابع

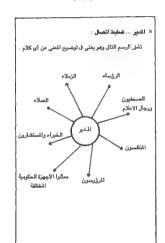
الاداء ويناقش المرؤوسين فيما يقومون به من أعمال ، ويصمح لهم ما يقهون فنه من أخطاء .

هنك نمطان رئيسيان للرقابة الإداريه :

الرقابة التصميمية PREVENTIVE CONTROL والرقابة التصميمية OORRECTIVE CONTROL . ويها أفضل ؟ الرقابة الملتمة هي الاسماس . أي الرقابة بهدف منع الأخطاء في الاسماس ( مثال

. UVPRECTIVE COWNEX.

الأسلاس . أي الرقاب يهدف منع الأضعاء أن الإسلس ( مثال الأساس ( مثال الرقابة قبل المصرف ) أما الرقابة التصحيحية مشالها ( المراجعة المصديدية مشالها ( المراجعة المصديدية بعد المصرف ) أ.



#### × المعير ... رجلا للأعمال:

للدير بدأولا وأخيرا يهتم بالتنائج الاقتصادية لعمله ، ويسعى لنمو المنشأة وزيادة أوبلمها ، وياعتهاره رجل اعمال تجد اللدير يسمى للبحث عن فرصش الاستقدار وتوظيف الاحوال ، يؤمي بتقييم الشاريع ومراجعه دراسات الجدوى ، يقدر فحرص النجاح أو الفضل ، ويحلول التنبؤ بالرجعية من التخالف التنافذات

ويهذا المنطق نجد الديريهتم بالمركز المائي ويتابع التطورات الاقتصاديه ومؤشرات الريحيه .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل أعمال بالدرجه الأولى ، منا هي انعكاسِات هذه الفكره على تنظيم المؤسسات والنشات ؟ .

> تنظیم النشأه علی أساس مراکز الربح cocer course

#### × المدير ... حلال للازمات :

كل منشئة أو أدارة تواجه أزمات تتوقع أن بيادر المدير المفتص إلى علاجها قوراً . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الاطفاء الذي يسارع إلى موقع الحريق لاخماده قوراً .

أنواع الأزماد في المنشآة لا تنتهي . كل يوم ازمة ،

إليك امثاه ( تعطل جهازهام يوقف الانتاج ، انقطاع التيار الكهربائى ، تأخر ورود شحته من المواد أن الخامات ، غياب يعض العمال المتضمسين ، نقص السبوله في المسندوق ...) .

آلاف الأرمات تعترض أي منشأة ، والمفروض أن يواجه المدير هذه الأرمات بأعصاب ثابته ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة

# هل يكتفي المدير بحل الأرمة مثل رجل الاطفاء ثم ينساها ؟

#### 🖈 الليس ... مورّعة للمعلومات :

- . \_ المطومات هي كل البيانات والأرقمام والحقائق التي تصف ما يجرى في
- النشاة وما حولها . .. كل شخص في حاجه إلى معلومات لكي يتبين طريقه في العمل ويتعرف على
- درجه نجاحه في التنفيذ . - لو تركت المطومات تتدفق بدون تنظيم وفي أي اتجاه تصبح فوضى . البعض
- تصلهم معلومات اكثر معا يمتأجونه والبعض تصلهم معلومات اقل ، وهكذا قد تتراكم المطومات في بعض الاوقات وتعتنع في أوقات أخرى . × يتركز دور المدير في مجال المطومات في تصميم واداره النظام المتكامل
- تركز دور الدير ال مجال المعلمات و الصحيح وداره الصحال المعلومات الذي يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات اعضاء المنشأة وفي التوقيت المناسب .

# × المدير ... ومشكلة توزيع الموارد :

الشكلة الإساسية التي تواجه المديد في اي منشاه أن الموارد المتاحة له عادة محدودة - مهما زادت - بينما احتياجات العمل غير محدودة ( أمثله )

عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .
 على طلبات السوق عن السلعة

- \_ الاعتمادات المالية غيركافية .
  - \_ الوانت محدود ،

اذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدوده على الاستخدامات المختف باحسن طريقه ممكنة لشيمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

# *القصسال لسادس* الادداك

الادراك هو عملية استقبال الثيرات الخارجية Stimui ( أى الم المدخلات السلوكية ) وتصبيرها وراسطة النظام السلوكي تمهيدا لترجمتها الى ممان ومقاهيم تعاون في اختيار السلوك ٠

وتبدأ عملية الادراك حين يكتنف الانسان وجود الذي وذلك من خلال احدى أو بعض العراس الخمس Seemes و ونتج عن هدا الاكتشاف قصور » الفرد بالذي منفسه Seemes ووبشل و الشعور » معلية جزئة من الادراك عبث تبقى عملية أخرى هاسة هي تصبي وتسنيف عداد المتار طريقة لها معنى • وتترقف هذه العملية الأخيرة على أنواع الملمومات والماني المفترتة في ذاكرة الانسان والتي يتسد على أنواع الملمومات والساني المشارع الهديدة ، بعمني أكثر تعديدا فإن عملية الاحراك المتكافئة تبم كالإتني:

ـــ يشعر الانسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الانسانية الأساسية ه

ــ يختزن الانسان في ذاكرته معلومات ومعانى كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وادراكه لإشياء سبق له استشعارها .

... يقارن الانسسان ما تو استقباله من مشساعر جديدة بالملمومات والمنانى المغتزنة فى ذاكرته ، ومن ثم يكتشف معان جديدة لها ويصنفها فى تكويناتها المناسبة ،

إسباداً عملية الادراث عادة حين يسدل الى ادوات الاستمال السنة المستمال السنة المستمال السنة المستمال السنة المستمال المالكين والمستمى المركزي والمستمى المركزي في الانسان دورا أساميا في صابة تعريل الملومات عن الميرات الى المنه .

ومعدن هذا بالسبة الشوء والإيصار من خلال العين ، والصوت والسمع من خلال المؤذن وهكذا بالنسبة لأوارع المتيات الأخرى التي تصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الصبة الفاصات ، كذلك عائلة أدوات استقبال حسبة خاصة لاستقبال المطومات عن حالات التسائير الداخلية ومنها حالات الاحساس بالألم والضفوط الجسالية الداخلية روم ما اسبيناء بالمنخلان الأساسية ال

﴿ إِنَّ السَّرِارُ استقبال الترد لَثيرات من ذات المصدر لترة ما يشج منه المستخفاض الاحساس أو النسور بذلك المصدر وهذا ما بطلق عليه ( التكف » • ويطلق على على درجة الاحساس التي يصل اليا الانسان في ثلك الطاقة و مستوى التكف المستوى التكف المستوى معياراً يستدى معياراً يستدى و مستوى عمياراً يستدى و ويختلف ﴿ مستوى التكف على المشيرات الأخرى • ويختلف ﴿ مستوى التكف على المناسرات المستوى التكف المؤرف المستوى المستوى التكف المناسرة مناسلة عالم لو كان تحت ظروف النسس الساطمة الذي هذه العالمة الإليان المستوى المساح، وقد لا يسكن تسير ضوء المساح، وقد المساح، وقد الا يسكن تسير ضوء المساح، وقد القدمة الذي هذه العالمة الإليان المستورض والمساح، وقد المساح، وقد المساح

- تأثر عملية تحويل المشاعر الى معان بموامل مختلفة منها:
   السئة المادة والاحتماعة للفرد.
  - ... ب التركيب الفسيولوجي للانسان .
  - - الرعبات والحاجات التي يشمر بها المرد
       تجارب الفرد وخبراته الماضية ،

قالية المادية والاجتماعية التي يبيش فيها القرد تساعد على تعديد الأثنياء والاقتصاص الملذين يدركها وكيفة تتكييه فيهما • فلا ثنك أن أن الدر المقبى في تصوراه يختلف في تسميد للأسرور من التخفي الملتم في مدينة كبيرة وينفس المنطق فيدان الراد الأسرة الواصدة الذين يتناهلون مع بيئات اجتماعة مختلفة بديدن الى الاختلاف في مدركاتهم ووجهات نظرهم في فدي خلافة من المراد المنطقة في مستوات التطبيع والثقافة ، المسرء الجنس ، لماركز داخل المائلة وإالتال بصدم يتماديزن في أساليب سلوكهم وتصرفاتهم حبث تسمم تلك الاختلافات على المراقة في مدان المنطقة في مدينة بمناهم يختلف تماما من الأخرين ،

من ناحية أخرى فان ما يراه الفرد فى الأشياء الخارجة عنه انما يتحد بصفائه وخصائصه الفسيولوجية كالذكاء والقدرات الأخرى ، فالشخص منخفض الذكاء يتميز بمستوى فكرى أقل تعقيسها وأقل تكامسلا من الشغص المرتهم الذكاء .

كذلك فان كل مضم مجدوعة من العاجات والرغبات يسعى الى تصفيتها ، وذلك العاجات تسهى في تحديد ادراكه الاصدور والأشخاص وبالتالى تزتر في مسلوك ، أي أن القرد يسيل الى ادراك الأمسور والتالى مؤثر في مسلوك ، وحاجاته ،

وأخيرا فان الادراك وأساليب التفسكير تنسأتو بغيرات الشخص وتجاربه السابقة المختزنة فى ذاكرته .

رعلى الرغم من الاختلابات الواضعية في مدركات الوافراد المنتطبين، الا أن حاك بيفن الأسس الصافة والمشتركة قيبا بدركون ، فالإفراد جيميا لديم شمن المهادز المصدي ، كما أن كتيا من الناسي يشتركون في العاجات والرغات التي يشعرون بها ، كما أن الإفراد قد يواجهون ذات المشاكل والمرتف، وعلم مغذا فرى أن العالم الادراكي للافراد متعلقة مين لمبيل التشابه .

وفي سبيل دراسة العالم الادراكي للافراد المفتلفين تسترضنا دائما مصوبة الوصول الى المدركات الشخصية للفرد من وجهة نظره هو وليس كما يتصرها الباحث - أى أن الهلدة من والشرف على الكيفية التي يُوصل بها الفرد لفهم العالم المحيط به وذلك من وجهة نظره هو .

ولقد تطورت دراسة الأدراك والتمكير تطسورا سرسا في السنوات الأخيرة وتجمعت لدينا عدة فروض أساسية تساعد جلى تفسير تلك العملية الهامة والمؤثرة على السلوك الانساني وأهمها :

# الفرض الأول : « ينظم الفود مدركاته بطريقة الحتياوية »

ال الانسان برى من حوله الإنساء متنظمة السكل والإبساد ، فالفرد برى المبانى من استكال محددة والأمناها من مصفات بعداما واضحة جب أن الرؤية تهم من خلال علامات الضوء ذان المرجات متخللة المساورة الطول - ولكن ما براء الانسان بعنه لاكتر من هسفا ، انه برى شيئا محدداً له لون وحدود وصلابة معينة وبالثالي قان هذا الشيء يصبح له مدى واضح في ذهن الانسان .

من ناحية أخرى فالانسان لا يرى كل شىء يقع فى دائرة نظره ، أى أن الفرد فى بعض الأحيان يتجاهل بعض الأشياء التى تقع فى مجال ادراكه أما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته في رؤيتها . كذلك فان الأشسياء التي يراها الأنسان لا تنقل الى مخيلته بذات خصائصها ، بل ان بعضا من . تلك الخصائص لا يتم أدراكها .

لذلك فنحن نقول ان الادراك يتم بطريقة اختيارية حيث يحدد الفرد لنفسه الأشياء التي يريد رؤيتها والطريقة التي يراها بها • فالادراك ليس نقلا حقيقيا وتاماً لما يراه الانسان ، بل ان عوامل مختلفة تتدخل لتفير صورة الأشياء والأفراد وتنقلها لمخيلة الفرد في صُورة خاصة به •

وتنقسم تلك العوامل المعددة للادراك الى نوعين: ــ عوامل تتعلق بخصائص الثيء موضع الادراك stimulis

... وعوامل أخرى تتصل بالشخص ذاته الذي يدرك Personal

فالأشياء بارزة اللون يسهل ادراكها عن غيرها ، اذ يسهل على الفرد ادراك سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء ، كذلك فَانَ كَثرةً تُكْرار الشيء يزيد من احتمال أن يدركه الفرد ، فالاعلان التليفزيوني الذَّى يتكرر مرات كِثيرة في البِــوم الواحـــد يتم ادراكه بسرعة ، ولعل ذلك من أهم المبادي، التي كَان خبراء الاعلان يستندول اليها في رسم حملات الأعلانُ وذلك بِشكراً, نشر الأعلان مرات عديدة . من ناحية أخْرى فان شدة أو قوة المؤثر ( أي الشيء موضع الادراك ) تساهد على سهولة تبينه وادراكه ، فالفُرد يستطيع تبييز المسوت الجهوري عن الأصوات الخافتة ، كما يسهل ادراك الأشياء كبيرة العجم عن مثيلاتها صَمْيرة الحجم . وأخيرا فان الحركة والتمير من الصفات التي تريد فرص الأدراك ، لذلك فسان الأعلانات المضيئة المتحركة يسهل أدراكها عن الاعلانات الثابتة .

تلك اذن بعض الموامل المتصلة بالمؤثر الخارجي والتي تجعل عملية الاختيار في الأدراك أسهل وأسرع ، أي يميل الفرد الى ادراك الأشياء والأشخاص التي تنميز عن غيرها في ناحية من النواحي سواء في اللون ، الحجم ، القوة والكثافة أو الحركة .

ومن ناحية أخرى فان هناك بعض العوامل المتعلقة بالفرد Perceiver Pactors وألتي تساعد في عملية الادراك الاختياري .

ويتبلور تأثير تلك الموامل الشخصية على عملية الادراك في كونها :

\_ تحدد سيال أو نظاق الأدراك Span of Apprehension

ــ تزيد أو تقال من حساسية التمرد تجاه أشياء أو أفراد بذاتها • ــ تعمــل على تشويه صـــورة بعض الأشـــياء المدركة لتتفق مع احتياجات الفرد •

نقد أونسحت المراسات أن هناك حدوداً لما يستطيع الفرد أدراكه أو ما يسمى بالمجال الادراكي ء شال أدا طلب الى الفرد أن يؤكر المدد المسعد المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع أن هذا المجال الادراك لا يرد على أمانية وبصنة عامة قند انضح أن هذا المجال المحال في مدى هذا المجال الادراكي براوح بين ٢ و ١١ ء ولا شك أن الافراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الادراكي طبقا لصنائهم الذاتية ، ولمل هذا الإختلاف غيد المعالم الدائمة ين مدى بضمهم أشياء الادراكي المؤخرة ،

من ناحية أخرى تعمل العوامل الشخصية على زيادة حساسية الفرد ( أو اضعافها ) تجاه أشياء ممينة أو أشخاص معينين - فالشخص الذي رُسب في الامتحان لشفل وظيفة نجده أكثر حساسية لادراك الكلمات وَالرُّوصاف المتملة بالفشل ، في حين أن الشخص الذي اجتاز الامتحان بنجاح تضمف حساسيته تجاه ألفاظ النجاح ، أي أن الخبرات والتجارب الشقصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين ، كذلك فاذ الحاجات الشخصية وأهتسامات الانسان تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على ادراك بعض الأشياء أكثر من غيرها • مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد ، نجد الطبيب يتجه مباشرة الى ادراك أن المنزل غير صحى نظرا لمدم دخول الشمس معظم الحجرات ، في حين يكتشمه الهندس المماري أن الطلاء ليس جيدا ، كذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد الى تحديد معماني الأشمياء التي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات ، فكلمة ﴿ جامعة ﴾ مثلا تثير في رب المائلة شعورا بالضيق والاكتئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التي يطلب أبناؤه شراءها ، في حين أن الكلمة ذاتها تثير في تفس الأسستاذ الجامعي شعورا بالارتياح اذ تشير الى المجتمع الذي ينتمي اليه ، وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل مماني مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

وأخيرا فان حاجات النمرد ورغباته قد تدفعه الى اختيار بعض الأجراء

من الذيء موضع الادراك وتكوين صورة لهذا الدي. بناه على هـذا الاختيار الناقس ، والسورة الدهيدة غال من دائد عطالت تمساما الاختيار الناقس ، والسورة الدهيدة غال من مائل قاللها البعد السلمية ألا أيا تتقي مع رفيات الدخص ، مثال قدالها الم السلمية الذي مصال الطالب حصل الطالب حصل الطالب عنه من المسامات المسيمة التي ، التكثير الذي قد يختلف عن السلمية التي المسيمة التي ، التكثير الذي قد يختلف عن السلمية التي بالمسيمة التي ، التكثير الذي قد للو حدث لو محدث وقبل المائل في المسلم الطالب جيـدا و وعلى المكس من ذلك لو حدث يركز كل غضبه على الأسماذ وتتباهل كل ما يشتم به من مزابا عليسة وينفى الى التسامي المؤلفة التسامية المنافذة وتتباهل كل ما يشتم به من مزابا عليسة وينفى الى اتسامي والمنافذ ويسمى الى اتسامي والمنافذ ويسمى الى اتسامي

## الفرض الثماني : « يميل الفرد الى تنظيم معدكاته في مجموعات

متناسقة »

ال الأوياء والإضغاض التي يدركها القرد وان تم ادراكها متمسلة وين سفها الآياء والإضغاض التي يدركها القرد وان تم ادراكة تصبح هي المؤترة على سطوا الآياء بدرك أشياء وأكبار استابة ومختلة ، الآياء بعيل الي أن زيرك بين غلك المدركات بضايا بعضا بطرقة متنظمة بعيث يمكن ديا ظام حكامل و فالجامع بتبدئ بعضا بطرقة متنظمة بعيث يمكن ديا ظام حكامل و فالجامع المدركة التطابع الدولة النامة علاء الأسلوب الملمي ، الدولة المصرية وما الي ذلك و وبالنسبة لمرد اكم قعد يربط لدولك الطرفة على المؤتلة بالمية بأشياء بمل زيادة عدد السكان الضيعين ، وارتصاح هقات المناها المناهة بأشياء بمل زيادة عدد السكان الضيعين ، وارتصاح

## وهناك عدة اسس تسهم ف عطية تتظيم الدركات منها :

\_ تقارب الأدبية الراقضاص سواء في المكان أو الزمان بجعلها تنتظم في مجموعة واحدة و فشكلا أن يقابل آحد الإفراد صديقا له في متجر معين بجعله بجحم ينيما في مجموعة أدراكية واحدة و بالتالي قائه يذكر معين بجعله بجحم كلما ذهب إلى المتجر المين وبالعكس فائه يذكر التجر في كل مرة يرى فيها صديقه و كذلك فان التقارب في الزمان يجمل المموكات تنتظم في مجموعة أدراكية واحدة وشكل فان التقارب في الزمان يجمل المحركات ذات اليوم الذي بحصل فيه على ترقية في عله بجمل الأمرين يزجلها ما في مجرعة أدراكية واحدة بالق عليها المرد «الماح السعد» » ــ التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص التظامها في مجموعات ادراكية متناسقة • مثلا تشابه مبنى الأمم المتحدة في نيوبورك مع علبة الكبريت يؤدي في كثير من الأحياد الى الربط سنهما في مخبلة الفرد -\_ تعمل الثقافة العامة للمجتمع على تحديد أسس تنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها • فألثقافة الأمربكية التي تبرز لون البشرة كعامل أساسي يجمل الأفراد يدركون الشعوب المختلفة على أنها شعوب بيضاء أو سوداً، • كذلك فان الثقافة التي تبرز الثروة الفردية وتجعلها

أساسا لتجميع المدركات وتنظيمها ، تجمل الفرد يدرك الناس على أنهم من مجموعة سكان القصور أو مجموعة سكان الساكن الشعبية مثلا . \_ يميل الأفراد الى تنظيم مدركاتهم فى مجموعات متناسقة تبعا لمدى علاقات السبُّ والنتيجة بين تُلك المدركات ، فالدول الراسمالية قد يتم ادراكها على أنها سبب الفقر في الدول الناميــة ، أو أنَّ الاستعمار هُوْ سبب تخلف بلدان افريقيا ، ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأثنياء المُغتلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها ۗ • ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي . ففي ميادين السياسة والاقتصاد يسل الناس الى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يسرك الأفراد أن ارتفاع الأسمار بعود الى زيادة تصدير المنتجات المحلية ، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجي الجامعة سببه ضعف ادارة الشركات والمؤسسات ، وتلك التنظيمات الادراكية لها أثر خطير على السلوك الانساني وبالتالي تصبح دراستها أمرا ضروريا .

الفرض الثالث : « ان صفات او خصائص ای جزء مما يدركه الفرد اتما تتحدد بخصائص مجموعة الدركات التى تضم هذا الجزء))

ان عمليات الادراك المتعاقبة لا تتم فى فراغ بل ينتظم تلك المدركات تنظيم ادراكي متناسق ، لهذا قان صُفات أو خصائص أي شيء جديد يتم أدراكه سوف تتأثر من وجهة نظر الفرد تبعا لصفات وخصــائص المُجموعة الادراكية التي سينضم اليها هذا الشيء الجديد ، بمعنى أنَّ الفرد يمبل الى أدراك الأشياء المختلفة على أنها قفس الشيء اذا كانت تنتمى الي نفس المجموعة الادراكية • مشال ذلك لو كان لدى الدرد مفهوم معين عن طلبة الجامدة (غير جادين مثلا) فانه يبيل الل أن يصف اي طاقب المنطقية والتي المؤلفة المنطقية والتي تعاشفه المؤلفة والتي تعاشفه المؤلفة والتي المؤلفة المؤلفة والمؤلفة المؤلفة و أو حين بيل الفرد الى ادراك أي موقف حكومي طل أنه روتيني أو خاص أن هذه من الصورة العامة التي علقت في ذهنه ما المؤلفة المؤلفة التي علقت في ذهنه ما المؤلفة التي علقت في ذهنه ما المؤلفة التي علقت في ذهنه المؤلفة ا

هذا الحل لاضفاء صفات الكل على النجزء قد ينشأ من سبب آخر هو ضمف الفروق بين الأجزاء المختلفة ، فيسيل الفرد الى تتجاهل تلك الفروق ورؤية الأجزاء على أنها متشاجة Assimilation ،

ا أي أن أدراك أي قري • معدد يترقت على الملاقات بيت وبن الأشياء الأخرى التي تكون المجمرعة الادراكية التي سينفم اليها هذا التيء • ولا شك أن « الاطار المكرى با Frame of Reference للشخص يساعد

على تعديد الطريقة التي يتم بها أدراك على معين ، فالمنحس الذي يعيش في مجتمع يتما الدراك على بعض في مجتمع يتمان الدراك أي بهردي على أدراك أي الدراك أن المنحص الذي يعمل أن شركة طالبة الطامان بها من خرجم الجامعة بديل الى تقليل الأحميسة الاجتساعية الاجتساعية على الجامعية على التجامعية على التحامعية على التجامعية على الت

كما قد يعدد العرد انسه مستوى متوسط يم ادراك والهور والأساء بالقبلس اليه ، فقد يثور تقاش حول المحة الهيم قالطان بعدل قيرد ، أو وضع قيود شددة علميا فاذا اعتبر أشرد أن الرأى الوسط هر المحة الهيمة كتاعدة مع وضع بعض القيرد والاجراءات لعماية مصالح الملاد فاته يستطي ادراك الآزاء والإتهاهات المختلفة على أنها طريدة الهيمة ومشجعة لها أو على أنها مدارضة للهيمة مسرقاتة على أنها طريدة الهيمة ومشجعة لها أو على أنها مدارضة للهيمة مسرقاتة على أنها طريدة الهيمة ومشجعة لها أو على أنها مدارضة للهيمة

الفرض الرابع: « إن التقي في المركات والأفكار ينشأ بسبب التقي في المقومات التي يعصل عليها الفرد والتقي في حاجاته »

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الادراك تتأثر جزئياً بأنواع العاجات التي يشمر ميا الشرد ، أي تلك الرئبات التي يسمى الى النباعها ، من ناهية أخرى ، فان الادراك يساكر بأنواع الملومات التي بعصل عليما الشرد ، لذلك فان النبي في المللومات يؤدى الى التنبير في للمركات ، وحلقة الإنصال بني تنبير المعلومات والتنبير في الادراك هي حاجات العرد حيث ترتبط التغيرات في الملمومات والعاجات وتتفاعل في أكثر الأحيان . قعيث يشمر الفرد بعاجات جديدة نراء يسمى للعصول على معلومات جديدة شاعده على النباع حاجات ، ومن ناحية أخرى فكلما زادت معلومات الانسان عن موضوع معين زادت فرصة شعوره بعاجات آخرى

ان حاجات ورغات الدر وأهداته في تطرو وتني مستمري ، فاذا اعترض حاجات ، كان لابد من حدوث تغير في افذا كاندو عاتى في الساح حاجاته ، كان لابد من حدوث تغير في الكثار و منحركاته ، فالطلب الذي يقسل في الاتصاق الحاجات في الرؤ ضاع التجاه التي حاج بن حدوث الشكري الذي يعقب الشعل والنظم التي حاجة بالحدة التجاه التي المناسبة المناسبة والمناسبة المناسبة والمناسبة المناسبة والمناسبة المناسبة المناسبة المناسبة عالمناسبة المناسبة عالمناسبة المناسبة المناسبة عالمناسبة المناسبة المناسبة عالمناسبة عالمناسبة المناسبة عالمناسبة عن المناسبة عالمناسبة عن المناسبة عالمن ويأدة المناسبة عن المناسبة عن المناسبة عنون عالمناسبة عن المناسبة عنون إلى الأساح المناسبة عن المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عنون المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عن المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة عنون المناسبة عن المناسبة ع

كذلك فان من الدوامل للحددة لاتجاهات التغير في التمكير تتيجة للتغير في الحساجات هو دقة الفرد في فدوالك الدسائق المحقيقي في سبيل تعقيقه لهدف و قاذا فدل أحد المرامحين في الاستخبارت فانه قد يفضل فيمينا السبب العقيقي لقضاه و وهو إنه لم يقسم اللساجين برائه الم ومنتقلات و ورائل فان ومتقدات و وراه يضمي باللوم على المنافسين أو الناخين و وبالتالي فان أفكاره عن الآخرين تتغير ، ولكن أفكاره عن نفسه بمقى على ما هي علم ما هي علم عا هي

# الفرض الخامس: « التغير في الدركات بتأثر جزئيسا بخصسالص المركات الحالية)

ان التغير في مدركات الفرد ... الذي ينتج من التغير في حلجاته وفي الملومات التي يحصر طيها ... يتوقف على نعط التكير وأقوام المدركات التي كونها الفرد قبل ذلك - ان أي قرد له نظام فكري وعلقها مهمين وهذا التفام يتراوح من المسيط الواضح غير المعتد الى النظم الكرية أو العقلية المركبة Complex, Differentisted بالسبط أسكرية أو العقلية المركبة التنظم الكرية وتعدد في الرود الذي يكون لنصب مورة مدينة سائط الإختداء المنتقبة على أيان متشاجة تسمين الي شس الهدف باستخدام تمين الأساليب و والتائيل فاف تقرة مدا الفرد الى وجال الإصال لا تعيز يضع بل كلهم سواه و على تجد فرد آخر بعيز بيا النظم الاتصادية المختلفة ومستغيا الواضح بحسب أقضليا فيضم النظام الراسائي في جاب بينما يوسط النظم بحسب أقضليا فيضم النظام الراسائي في جاب بينما يوسط النظم المسكرية في المنتقبة المتراد وعلى وعلى شوع هذا النظام المسكرية فان المتراد المترادية وعلى مناسبة تفضلهم المسكرية المترادية المترادية المتحددية .

من أحية آخرى فان التنظيات العكرية والطقلية للانواد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام ، ويشير التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام ، ويشير التراو بالاشترائية كالسلوب التنظيم المحابة الانتصادية والساسانية والمتالي في هذا دليل الاستراكية كالسلوب لتحديد جديم عظاهم السلوك ، وهذا دليل على المستراكية كالسلوب لتحديد جديم عظاهم السلوك ، وهذا دليل على المستراكية الإطاف من التوافق التنظيم الاختلام المتراوئة مي سياساتي من الموافق من الترافق من المنافق ا

والصفة الثالثة التي تميز التنظيمات الفسكرية هي درجمة الترابط Interconnectedaess كيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والإخلاقية

بعيدة من اسرابط عن الخدار المستجمل الاصطحادة والسياسية والإخلارية المثال يعتبر ك أسلو كه في كل تاكا الحالات ، مثال المثال عن مدركات الشخص المثلدي الذي يواقب على المسارة المثال عن مدركات الشخص المثدين الذي يواقب على المسارة وفروض الدين المختلفة ، والك المثنى المثال على مدة ميثة يحتكرها •

تلك الميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية ... البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد ــ تحدد ألى درجة كبيرة ما أذا كانت المملومات الجديدة التي يعمسل عليهما القرد سموف تؤدى الى تفيير في الأفكار والمدركات حيث أن الفرد يسيل عادة الى مقاومة أى تفير في Conquitive Change أفكاره أو مدركاته بناء على الملومات الجديدة التي يعصل عليها وهو يحاولٌ بذَلك أن يعتمظ لنفسه بدرجة من التوازن م مثال ذلك الفرد العادى في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استممارية بالدرجة الأولى تسعى الى استغلال الشعوب والسيطرة عليهما ، فأذا فرض أن قرأ هذا السربي العادي مقالة يؤكُّدُ كَاتِبِهَا حَسْنِ نُوايَا أَمْرِيكَا وسياستها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار ، فَهِلْ يَصَدِّقُ العربِي تَلَكُ الْأَقُوالُ وَيَشِيرُ مِنْ أَفْكَارُهُ السَّابِقَةُ ؟ أَعْلَبُ الطُّن أنه سيصفُ هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية ، أي أن الفرد يميل الى رفض المعلومات التي لا تتفق مع نظامة الفكرى وأنواع المدركات السابقة ، بنفس المنطق فالشاب الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الادارة في القطاع العام والأسراف والغفاض الآلتاجية في تلك المشروعات المؤممة غاتة لا يُعيل الى تغيير أنكاره ومعتقداته عن الاشتراكية ، بل تعبده يلقى باللوم على سوء التخبيق الاشتراكي وعلى انحراف المسئولين ، وقد يقاوم النرد تغيير أفكاره تنيجة للمطومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الافتكار ، ففي حالة الشاب الاشتراكي فاله قد يسلم بسدم مسلاحية التأميم مثلا في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية ، أي أن الشخص بحاول تنظيم مدركاته ونظامه الفكرى على ضوء المعلومات الجديدة بصدف تعقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الغارجية .

الغرض السادس: « يتاتر تغيير المحركات بعضات الطود الشخصية »
ان عملية تغيير المدركات والإنكار لا تتاثر بطيعة المدركات السابقة
وفرع التنظيم الصكري الذي كونه الفرد لفضية فحسب ، بل تتاثر إيضا
بيض الصفات الصحوحية التي تبيز الفرد و مثال تلك المضات القدرات
المشاقد الفرد و قالأواد ينتائدون في قدراتهم المقلية من عيث الذكاف
والقدرة على استيعاب المطوعات الجديدة وخهم الأمور و وقد انضح

أن الأفراد فوى القدرات العقلية المتخفضة يصعب عليهم تعديل أفكارهم ومعتقداتهم حجت يتقبلون أي معلومات جديدة : في حين أن الإفراد الذين يشيرون بمستويات أعلى من القدرات الذهبية يستطيعون اجراه عملية اعادة تطليم سليلة الأكارهم ومعتمداتهم،

كذلك فان الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل اللسوش والإنجام في المطومات ، فلأفراد الذين لا يحتملون السوض تجدهم يسلون الى تقسيم الأمور الى نومين أساسيين لا ثال لهمما حا أييض وأمسود، موجب أو سالب ، ووالتسالي فهم أتل قدرة على استيماب المعلومات

وهناك أفراد يتصغون بجمود العقلية من صفاتها الأماسية وهماك من صفاتها الأماسية وفض الإفكار والممتقدات الجديدة وعدم الراجل بين النظيمات الفكرية المختلفة ، هؤلاء الوقراد يصب عليم تسديل معتقد الدائم وأشكارهم من خسائل عمليات اعادة التنظيم العسكري

Cognitive restructuring و وعلى المقدول المقدول المقدمة وعلى المقدمة وعلى المقدمة واكثر المقدمة واكثر المهديدة واكثر المهديدة واكثر المهديدة واكثر المهديدة واكثر المهديدة واكثر المهديدة واكثر بية •

#### الحوائب الاجتماعية في الإدرااء

اهتم علماء الادراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا الى تعديد طبيمة عملية الادراك فى أمرين :

\_ استقبال المؤثرات الخارجية stimui كأن يرى الشخص ضوءا أو يسم صونا أو يتقبل معلومات أو أفكارا جديدة .

... تفسير تلك المؤثرات واصائلها مدان محددة ، فالضوء الذي تمت رؤيته قد يفهم على أنه سادر من عود ثقاب أو مصباح سيارة آكية من بعيد أو غير ذلك ، أو حين يسمع الفرد صوتا عالما فقد يفسره على أنه الهجار اطار سيارة أو قنبلة .

ومن ذلك نرى أن قدرات الفرد الحسية ( العواس) تلعب دورا هاما فى عملية الادراك ، فهى تحدد مدى قدرة الفرد على استقبال المؤثرات الخارجية من ناحية ، كما أنها تساعد فى تفسير معانى تلك المؤثرات من ناهية أخرى و وقد أتتبه كني من الباحثين فى علم النفس اللى التركيز على دراسة الإمراك من خلال تقهم عمليات الإصماس و ولكن هذا الاتجاه ليس كافيسا ، ف اللادراك يشائر فى ذات الوقت بكتير من العوامسل الإجماعة () ؛

الإجتماعية ().

وتبرز أحمية العوامل الاجتماعية في الادراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة العوامل الاجتماعية في الادراك في المواقف عير واضحة تعلم المشادر المجرى للسطوات المتابعة عير واضحة متسلم تصديد فالمؤترات الخارجية وقد المسلم المتابعة عين المجال الاجتماعية دورا للسطوات قاترد يستملع الاحراك المردة العور الأول أنها تعلل مصدور اللسطوات قاترد يستملع الاستاد في تكوين مدركاته على رأى الجماعة الملمة مع الإفراد الآخري، و والعرو الثاني الذي تلمبه العوامل الاجتماعية في المملة الارتجاعية في المملة الارتجاعية الملمة الارتجاعية الملمة الارتجاعية الملمة الارتجاعية الملمة الارتجاعية الملمة الارتجاعية المنافق الملمة الارتجاعية المنافق الملمة الاجتماعية المنافق الملمة المنافق المنافق الملمة الملكة إلى بعض معالم المدون المائة أن بعض ملاحلة والمنافق منصية مثال ذلك أن بعض مطالم وصائح وقية وعارضة (كالتبهم شلا) ». في تلك المحالة قان الادراك المسامة قان الاحتمادا على المسامة عادن مائة

وتتركز أهمية الموامل الاجتماعية في الادراك حين ننتقل الى دراسة المعلمية ادراك الإنشاطي لبعضهم البعض Interpersonal Perception وما تطوى عليه تلك النملية من أهمية خاصسة للادارة والمسئولين عن النمار الادارى م

وتتبارر هذه القضة فى تتيجة أساسية هى 3 أن ما يتم ادراكه ليس بالفرورة معادلاً تعاماً لطبيعة الشيء 3 المدرك ٤ - أى أن هناك عوامل كثيرة قد تؤدى الى تشويه وتغيير ما يتم ادراكه عن حقيقة الشيء موضع الادراك.

العوامل القائرة في الادراك ان عدد الموامل ذات التأثير على الادراك قد يكون لا نهائيا ، ولذلك فاتنا في هذه المناقشة سوف نختار بعض هذه العوامل التي نستقد بأهميته وهي ما يلي :

## الحالة اللمنيسة: Mental Set

يقصد بالحالة الذهبية استمداد النظام السلوكي وتهيؤه للسلوك والتعرف بشكل معين عن يستقبل فؤتراً خارجيا معينا ، وهي بذلك وهذا استمداد ذخني بعبل النظام السلوكي في حالة ترقب بحيث بخالل للتصرف بشكل معين بمجرد استقباله المؤترة مثال ذلك قائد سيارة السياق الذعن يكون مها الاطلاق بسيارة حال رؤت الخارة بدالسابق ، وذلك المشهالة الذي تنظر الإعلان من تراقب لمستهدة ومعا لكن

أقواعد المرور . ان الحالة الذهنية تمكس أمرين ، الأول هو انتجاء الانتباء فى ناحية معينة ، والثاني ميل الى التصرف بطريقة معددة ، ولذلك فهذه الحالة تؤثر تأثيرا مباشرا على الادراك من خلال :

( أ ) انها تسمح لبعض المدخلات بالوصول الى النظام السلوكى بينما تمنم أو تعوق مدخلات ( أو شيرات ) أخرى من الوصول . (ب) أنها تضفى على المدخلات التي يتم استقبالها معان ومضاهيم

(ب) أنها تضفى على المدخلات التي يتم استقبالها معان ومفاهيم
 محددة مسبقا (فهي بذلك حالة من الادراك المسبق)

(ج) أنها تحرك النظام السلوكي الى استجابات أو أفعال محددة
 ومن ثم تغفف من العمليات السلوكية الأخرى •

التـوقع: Expertence

يمكن تصور حالة التوقع بأفها شكل من أشكال الحالة الذهنية . وهي تعبر عن انتظار النظام السلوكي لعدوث حدث معين ومن ثم استمداده لادراكه ، فإلنظام السلوكي اذن يعرك ( أو يكون مستعدا لادراك) ما يتوقع حدوثه ، ومن الأسلة على تأثير حالة التسوقع على الادراك أن الرئيس الادارى يعبل الى تقدير كامة العسامل المجتهد تقدير العامل غير المجتهد لمجرد توقعه أن العامل المجتهد لمجرد توقعه أن العامل المدتاز لابد وأن يكون عله أفضل ( يعكن أن تصور هذه العامل المدتاز لابد وأن يكون عله أفضل ( يعكن أن تصور هذه العامل على العامل عل

وبصفة عامة ، فان ما يتوقع الانسان رؤيته أو سماعه ( أو ادراكه ) يؤثر بشكل واضع على ما يراه أو يسمعه (أو يدركه ) فعلا .

#### الخبرة الماضية : Past Experience

يدارس الانسان في حياته مواقف مختلقة يكتسب منهما تجمارب وخبرات بختران تائيجا والدروس للمستفادة عيما في ذاكرته ، وحين يواجه الانسان ظروفا ومواقف جديدة فاله يستند في ادراك لها على أثر الفيرة الأخبية في الادراك نقد أجريت بعض التجارب منها تعيرة حمورة مردوجة المدني بها وجيئ لسيدة عجور وفتاة صنية ، ان خرصت أولا على معلى معرورة الشائد في وجيئ لسيدة عجور وفتاة صنية ، ان خرصت أولا ممها صورة السيدة المعجورة تقلد وجماده التعجم معا صورة الثانا في واحدة أعيد عرضها على المجموعة كماكات التنبية علما عليوا أن الصورة تشكل إنسا وجه الشائة بأدل إجهاد الاكتشاف و وعلى الكس نقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الثانة وعند عرض المسروة المرحمة كانت الشيعة أن الإنفلية منهم اكتشف مسروة التساة لولا ()

ربير طعاء النص عن أز الفيرة المأضية على الادراك بتعيد د الادراك للمناف مستوى Approxpage وتارحط حداً أن معلية الادراك لها طبيعة تراكية مستطلات بعضى أن الادراك العديد بشاف الى ما سيق دارك مون ثم ترداد حصيلة المدركات رقيسيج قاعدة التحديد الادراك العديد في نترات قادمة - كذلك فلاحظ أن اكتساب الانسان لعدد من

الله تشيير هذه الخاصية مشكلات في مجال تقييم اداه الأفراد حيث المتاه متناج منها ما يسمى المتاه الأفراد حيث ينتج منها ما يسمى المتاهد (2) Stagner, Ross, The Psychology of Conditor (N. Y. John Wiley and sons, 1996, p. 24.

الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يبجمله يكون اتجاها Attitude ممال هذا الموضوع .

## الرغيسات: Needs

الْ رَغَاتِ الانسان غير المسيعة متبع قرى دائمة ترجه سلوكه الحية اللصول على الانساع السيعة في دوق خلال هذه المسلية تعام الرغات غير المنسية من حرا هام أن تعديد ما يدرك الانسسان مع الرئيسات غير المسيعة المسيعة المسيعة المسيعة المسيعة المنسان عائم في الدائمة في المناسبة في

مثال ذلك أن الشخص الجائم سوف يعيل الى ادراك الأنسكال النامضة التي تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام • وبصفة عامة قان الانسان الذى يشمر برغبة لم يتحقق لها الاشباع المطلوب سوف يعيل الرايد(كها فيما يعرض عليه من صور أو أشكال () •

الدور الاجتمساعي: Social Role

یلب کل انسان دورا اجتماعیا صینا ( او ادوارا ) یتطلب منه القیام با نساط سلوکیة مدینة ، فالمدیر یسارس دورا یختلف عن دور العامل، والباهی دوره یختلف عن دور المشتری ، والاب یقوم بشور مقایر لدور الابن وهکذا ه

والانسان مين يراجه المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين بستقبل أنواع المنطلات السلوكية التعددة أننا بدول ثالثه الأمور جمينا بطرقة تتناسب وطبيعة المعرر الذي يعارت « قالمان طلاحة منافقة أمور الإجرو والمنافات تراه يتحصى ترادتها لأنه يدوك الأجر باعتباره مصدرا للنظل بينها أذا عهد الله يستشولية ادارة اختلف دوره ومن تم يختلف ادراك التقسية وقد يعارض زيادة الأجرر لإنه في الدور الجديد يدركها احتارها معاصر الأفاق:

#### الركز الاجتمعاعي: States

يعتل كل انسان مركزا اجتماعيا يتحدد في ضوء الطبقة الاجتماعية

C.L. Stacey and M. De Martion, Uderstanding Human Motivation (Cleveland: H. Allen, 1958).

التى ينسى اليها ، وفي ضوء المستوى العلمى والنتاقى الذي تحقق له ، وكذلك على الحاس المهتة التي يعارسها والمستوى الوظيفى الذي يشغله، فالطبيح أو المهتمس قد يشغلان مركزا الجتماعيا جوق المركز الاجتماعى للموطف الحكومي بينما يتميز مركز هذا "الأخير عن المركز الذي يتستم للموطف الحكومي بينما يتميز مركز هذا "الأخير عن المركز الذي يتستم به عامل حرف ،

والانسان بدرك المدخلات الواردة اليه في اطار القواعد والخصائص الاجتماعة التي تعيز المركز الاجتماعي الذي يشفله () و ولذلك فان ضمن السلمة تبسدو مختلف في التيمسة بالنسبة لشخصين في مركزين اجتماعين مختلفين و الوطيقة الواحلة تبدو لأحد الأفراد فرصة نادرة ؟ ينيز إما شخص آخر على أنها العادل الرابته و

#### الحالة الزاجيسة: Mood

يتأتر الاحراق بالحالة المزاجية للانسان و وضير تعبير العالة الراجية إلى ما عابة الإنسان من قرح أو حرز ، هاقل أو تشاقم ، اكتساب أو آقبال على الجاء و وتختلف العالمة المزاجية الالسان من عاق أخرى ، يا والمسيولوجية لاحداث حالة الإنسان المزاجية ، وما عينا توضيه أن والمسيولوجية لاحداث حالة الإنسان المزاجية ، وما عينا توضيه أن والمسيولوجية لاحداث حالة الإنسان المزاجية ، وما عينا توضيه أن اذا كان الانسان في حالة مزاجية سيئة ، فالشخص الذي عالى ماني من حزن عميق المتعلد على امتحان حالة إن سينطيع احرابط المناطقة لبض عميق المتعلد على استعار عادرات المناطقة .

## الادراك بامتباره تظاما فرعيا

سبق أن أوضحنا حقيقة النظام السلوكى باعتباره نظـاما مفتوحا يتفاعل مع المناخ للحيط . و ونضيف الآن أنه يمكن اعتبار النظام السلوكى بشابة نظام رئيسى يضم عددا من النظم الفرعية .

وفى اطار هذا القهوم نستطيع التعبير عن الادراك بأنه نظم م وعى يغتص بعمليات سلوكية محددة ويتفاجل مع نظم فرعيسة أخرى داخل النظام السلوكي للأكبر ه

R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, (Glencoe, III.: The Free Perm, 1957).

#### أجزاء النظام الفرعي للادراك :

يتكون نظام الادراك الفرعى شأنه شأن أى نظام آخر من أجزاء ثلاثة : المدخلات والإنشطة والمخرجات .

## الدخلات الادراكية

يستقبل النظام الادراكي Perceptual System أشكالا مختلفة من المثيرات الخارجية ( والذاتية ) وذلك عن طرق أدوات الاستقبال الحسى وتكون المدخلات الادراكية على صور مختلفة كالآتي:

- (1) المعلومات أو المثيرات الأساسية ( المدخلات الأساسية ) .
- ( د ) المعلومات أو المثيرات التنظيمية ( المدخلات التنظيمية ) •
- (ب) المعلومات أو المثيرات الطبيعية ( المعخلات الطبيعية ) .

ويكون ورود هذه المدخلات الادراكية على شكل تدفقات مستمرة من المطومات والشيرات المفارجية ( والفذية ) طالما كان النظام السلوكي يه تفاول وعلى والاقام مكون النائح المجلسة « أخالك وعلى النظامة الادراكي فسيكل جديد من المدخلات الادراكية هو مخرجات النظرم المرحمة والخنري فى النظام السلوكي الأكبر وهي نظام الدافيسية » والإسماحات والدامل و القرارات بالاضافة الى حصيلة المدركات السابقة التي تفترتها الذاكرة »

## العمليسات الادراكية

يمكن تصور العمليات الادراكية الآتية :

— الاختيار في الاستقبال ويعينه يطلق أن النظام الادراكي يمارس درجة من العربة في السماح لبيض المساخرة بالرسول اليب المنابع مورف المخالف مورف المخالف وكان المنابع المنابع المنابع المنابع المنابع أن الاستقبال حروف عرامل مختلة منها العربة الاختيارات المنابعة ( أي مخرجات النظم العربية الأخرى ) و الأخيارات المنابعة المنابعة السلوكي يميل الى ادولك المنابعة التي تعقق له الشيابا لمنابعة طباباته أو التي تعالق مع المنابعة والمنابعة وشيراته و وعلى المنابعة التي تعقق له المنابعة المنابعة المنابعة أن لنظمة أن النظام التي تهدد أمن النظام المنابعة أن تي تهدد أمن النظام المنابعة من مرضية من منابعة أن النظام المنابعة المنا

ب تصنيف المدخلات gering وتصد هذه العدلية فرز الماومات الواردة إلى النظام الاوراكي وتقسيما الى أفراع وفئات حتى يمكن التنظام الاوراكي وتقسيما الى أفراع وفئات حتى يمكن التنظيم المتمال معمل وعين عينة ما تحمله من ممان و ويقيد النظام التنسددة التصنيف على قواعد واحس يستمدها من الاعداد والتدريب المسبق الذي يحمل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خيلال الممارسية ومن خيلال الممارسية واتهارت العلية و واتهارت العلية ومن خيلال الممارسية الواتهارة العلية و التربية ومن خيلال الممارسية الواتهارت العلية و التربية ومن خيلال الممارسية الواتهارت العلية و المناطبة و الواتهارت العلية و الواتهارت العلية و العلية

ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف فى ترتيب أنواع الملموات المسلقة بوضوع معين أو شخص معين فى قد مستقلة ، أو أسجم معين فى فقد خاصة . مثال ذلك الأرام الوساب المتربة والرموز الراضية تتناب كلما فى طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الاوراكي الى تجديماً فى فقة واحدة ، وكذلك يمكن تصور أن الفراكي المقرفية والرموم البايلة وفيها من الاكمال الترضيحية تتناب فى طبيعتها وبالتالى يكون تصنيفا فى فقة واحدة ، ويمكن عنيل أن النظام الاوراكي المها فى عليلة الصنيفا فى فقة واحدة ، ويمكن عنيل أن النظام الاوراكي بلها فى عليلة التصنيف الى استخدام مرادات العنال المدالك مليلة المنابعة على المدال مثال المستفدام المسابقة المسابقة المن وضوعات متكاملة ،

- تعطيل المخلاف ... معلى المحلومات المي مسلة تجزئة الملومات المي مسالة على الراسلة بهذه التوصل الل حقيقة ما تعنيه من مسالة على والكنف عن الملاقات بين المتنيات عطائمات الاستفاد التي المسلم المسلمات المشترنة في المحافز المشترنة في الملازة المسلمات المشترنة في الملازة وحيدة ما المسلمات المشترنة في الملازة وحيدة ما بالمسلمات المشترنة المسلمات المشترنة المسلمات المشترنة المسلمات المسلمات المسلمات المسلمات المسلمات المسلمات المسلمات المسلمات على المسلمات المسلمات

<sup>(1)</sup> يلاحظ القارىء أثنا نتمامل سع نظام الادراك باعتباره نظاما المعلومات Information System

### المخرجات الادراكية

تنبحة للمبليات الادراكية المختلفة يصل النظام الادراكي الى عدد من النتائج تتخذ صورا مختلفة منها:

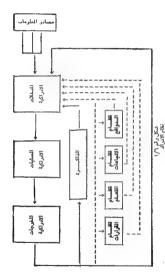
(1) المفاهيم coccepe وهي عبارة عن معبوعات الأفكار التي يتم تنظيمها على اساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما يشها به مثال ذلك مفاهيم الحرية ، الاستقلال ، الوطنية ، الملدية ، الطبلة ، وفيرها كالما تعيير الى أفكار مترابطة الم بينما من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة .

(ب) المعاتى Meanings وهى التسيرات التي يصل اليها النظام الادراكي بالنسبة للمدخلات الواردة الله و وتعيير المعاتى الي المعاتاتي أو المضائص المعيّنة للعلومات التي استظاع النظام ادراكها واكتشاف أبداها وانسكاساتها مثال ذلك أن يصل النظام الادراكي الي اكتشاف المشتى الذي تصمله الحيار سياسية أو اقتصادية مينة .

(ج) الطلاقات Relationation وهي أشسكال الانمسال والتداخل والترابط أو التنافر بين المتنبيات - كان يعرك النظام السلوكي العلاقة المطروقية بين ارتفاع الأجوز وارتفاع إسمار السلم والمقدمات ، أو العلاقة المكسلة بين ازدياد عدد السكان في المدولة وبين مسترى الميشة المقيتمي المؤلد، السكان .

كذلك يصل النظام الادراكي الى الاحافة بنا حوله من طام مادي، واجتماعي دركوين تصورت معددة عن المتنيات العاكمة أبدا المناح والملاقات التي ترطيا - ولابدا أن تشير الى احضار لوسول النظام الادراكي الى يعض الأوام عضائله المعنى أن المفرجات الادراكية ليست بالفرورة صحيحة أو فقية ، بل أن صحة ودة صدفه المفرجات تترقع على قد المتلازن والعليات الادراكية .

والشكل التالى رقم ١/٦ يصور نظام الادراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى للنظام السلوكي الإكبر •



#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

- الادراك هو العملية السلوكية الأولى . اشدرح هذه العبارة موضحا مقهوم الادراك وأهميته في تحديد السلوك الانساني .
- ٧ ـ إن الادراك هو ف حقيقته تعامل مع المعلومات ، استقبالا وتحليلا وتطهما واستيعابا واختزانا واسترجاعا . ناقش هذه العبارة مع توضيح الدور الذي تلعبه المعلومات ف عملية الادراك .
- " تفرض كثير من الدول نظما للرقابة على المسحف أو على المستفات الفنية والأدبية بحيث تصرح بعرض أو تداول بعضا منها وتعنيج البعض الآخر ، ناقش مفهوم الرقابة من وجهة نظر تطايل عملية الادراك .
- ع. يقول البعض أن من أسرار نجاح النظام النازى في المرب العالمية الثانية
   للرحلة مامة هو اعتماده على نظام متطور لنشر الشائحات والسيطره على
   الرأى العام في الدول التي غزتها المانيا . ناقش هذه الفكرة في ضدوء
   در أستك لمضم و الاجراك .
- إن استمرار تعرض الانسان لنفس العلويات سرات متكررة ( مثل الشاهد الذي يشاهد فيلما معينا بسعة متكررة فرات عدة ) يؤدي إلى حالة من الاعتياد تعمل إلى حد أن يقدد الانسان احساسه بما يسمع أن يرى . علمو فرياية معنى هذا من وجهة نظر الإدارة التي ترود أن متنظ بسيطرتها على سلوك العاطين .

## ٦ حاول أن تجرى التجربة الآتية بنفسك :

- اذهب إلى مكتبك واقتح الدرج الاول والق نظره صريحة عليه . أغلق الدرج ، مارال أن تشتلفا الدرج ، مارال أن تشتلفا الدرج ، مارال أن تشتلفا مكله ولا تستطيع أن تضيف شيئا الى القائمة . أنقح الدرج وإبدا في صدر الاشباء المرجوبة قفلا ، قارن ما كتبت في القائمة من الذاكرة بعائم محمرة فقلا ، ما تثبت في القائمة من الذاكرة بعائم محمرة فقلا ، ما تثبت في القائمة من الذاكرة بعا
- اكتب تقريرا بنتائج الترجبة وحاول جن تقسر هذه النتيجة اعتماداً
   على فكرة د المجال الادراكي » .

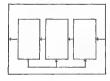
## ٧ \_ حاول أن تجرى التجربة التالية بنفسك :

- حدد مجموعة من الكلمات شائعة الاستخدام مثل جامعة ، دعم ،
   اتوبيس ، الوقد ، دولار ..
- اختر مجموعة من معارضك مختلفى الأعمار والمهن والمستحوبات التعليمية مثل طالب جامعى ، محام ، عضو مجلس شعب ، رية منزل سائة. أنه سم ، راطست ...
- وجه لكل منهم منفرداً مجموعة الكلمات واحدة بعد الاخرى واطلب
   من كل منهم أن أن يذكر لك أول شيء يخطر على ذهنه عند سماعه كل
   كلمة .
- هل يتفق الجميع فيما يرد على اذهانهم حين سماح كلمة جامعه مثلا ؟ هل بختافين .

و سحارما بقيله الأقراد الختلفين ، وقارن بينها .

- مثلا ؟ هل يختلفون . • حدد ما اتفق فيه الافراد وما اختلفوا فيه . ناقش أرجه الخلاف فيما
- يقولونه . حاول أن تفسر أسباب الخلاف ومعناه في ضوء دراستك لظاهرة الإدراك .
- ٨\_ باستخدام مفهوم النظام System وضمح كيف تتمكن الإدارة في بعض الشركات المصرية الخاسرة من اقتناع العاملين بقبول وقف معرف بعض الحوافز المالية وتخفيض ( أو دفع ) الزاينا العينية التي يحصلون عليها ، وذلك مون أن تعدث ردود قعل سالية .

#### نظام الادراك الغرعي



- م أن تبدأ الإدارة مجاولاتها ؟
- تتغلب الإدارة عبل مقاومية الاضراد للمطوميات التي لا تتفق مسم أغراضهم ؟
  - كيف تتغلب الإدارة عن ظاهرة الإدراك الاختياري ؟
    - .. كيف يتغلب الإدارة عل ظاهرة الإدراك السبق ؟
- ما أوجه التفير في الظروف الاحتماعية للعمل التي تلجأ المها الإدارة
  - لاقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟
    - من ق رابك تعتمد عليه الادارة ف نقل العلومات للعاملين ؟

# الفصـــل*السالع* التعلم

في محاولة التوصل الى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الإساسية للسلولة الايسمان توفيقا علمي أهمية الاداراك في تشكيل الاستجابات الفردية الشيرات - والى جانب هذا أن هناك مجالا للحوصل الى تضيير كليل اذا تسادقا عن السبب وواء أشكال المواقف - وان جانها من التغير في هذه الإنساط السلوكية يعود بلا شئك الى تطور الدواك الدورة وتشير دوافته - ولكن نقط في أحيان شكرة تغيراً في الساول الفردي تشبت السراسة أنه لا يعود الى مل هذا التطور في الادواك أو الدافسية -

وتنسير هذا القدر من السلوك الانساني ( ظاهرة التغير في السلوك مع ثبات الاوراك ( الدائلة السيمي ) هبد أن علم القدس يقدم ثان عليلا الاوراك ( الدائلة السيمي ) هبد أن علم القدس يقدم - وقد البتيد علم و التعامل من أهم المقاهم المسابت السلوك السلوك الانساني حيث يوفر أساسا هاما في تقهم السلوك السلوكية المؤرى و بعد هده الأمهمية المباهمية فقد بابتيا المبلوكية في شاته بدرجة تمير قدرا كبرا من السسوية في شهيه . وهدفنا في هذا المبرو عرض الإباءاد الإساسية لمهموم السلم وبيان ملاكته بسلية تصديد المبلوك السلوكية المباود الإساسية لمهموم السلم وبيان ملاكته بسلية تصديد المبلوكة السلوكة السلوكية السلوكية المبلوكة المبلوكة بسلية تصديد المبلوكة السلوكية المبلوكية بصديد المبلوكة المبلوكية بصديد المبلوكية المبلوكية بصديد المبلوكية بصديد المبلوكة المبلوكية بصديد المبلوكية بسلية تحديد المبلوكية المبلوكية بصديد المبلوكية المبلوكية بسلوكية بصديد المبلوكية المبلوكية بصديد المبلوكية بصديد المبلوكية المبلوك

## ممنی ﴿ التحلم ››

مرف « التملم » بأنه التغير فى المبل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة ، بعضى أن الانسان أذ يكتسب مزيدا من الغيرة والتجربة » فجده عبدل الى التصرف والسلوك باشكال تختلف عن اشكال السلوك التى كان يأتها قبل مرورة بمثلك الخبرات والتجاوب »

وبلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المنهوم التقليدي للتعلم الذي كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبى فى السلوك تتيجـة للخبرة والتجربة - والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدي يرى فى السلوك ذلك البعاب الظاهر أو المتناهد فقط من التمرقات الإنسانية Behavier فو ذلك المحافظة من السلولة هو ذلك Behavier أما من السلولة هو ذلك المجتبع أما المنافظة المساولة المس

## تقييرات سلوكية لايشملها التعلم

ان هذا المُتهوم العديث للتمام لا يشتمل بالضرورة على جميع أشكال التغيير فى الميل الساوكية التي تعدف الإلسان 1 اذ أن بعضا من هذه التغييرات تعدف لأسباب مختلفة - ومن أهم الله رالتغيير فى الميول الساركية إلتي لا تعدم تحت مفهوم التعلم ما يلي :

\_ الميول السلوكية الناشئة من النمو أو التطور الغريرى للانسان أو الإفعال المنعكسة ،

## ب التفييرات الناشئة عن النضج Materration •

التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الانسان مثل مواقف
 الاجهاد أو العبوع أو أن يكون تعت تأثير أدوية معينة -

تلك التغييرات فى الميول السلوكية تختلط أحيانا بظاهرة التعلم الأمرا الذي يجمل دراستها أمرا غير يسير • اذن ما الذي يتم تعلمه ؟

حين تساءل عا يتعلمه الانسبان ، قان الاجابة تأتى تساءلة بأن الانسان يتعلم بكل شوء هويا ، أن أقلب أشكال السلوك النور بأنيسا الانسان مكتسبة بالتعلم ، كذلك أنساط تشكيره ووسائلة في حل الشكالات كلانسان القدرات والهارات المختلفة ، والانسان في مراسل حياته المختلفة يكتسب الواقا من القدرات والهارات عثل اللغة تنبع له قدرة متزايدة مدالتما هدالتما

ولمل أهم ما يتعلمه الانسان (أى ما يكتسبه من البيئة) هى توقعاته من الآخرين وتوقعــات الآخرين منــه ، أى أنه يقطم ما هى انســاط. السلوك التي يتوقع منه الآخرون أن يلتزم جا ، بمعنى أن يتعلم « دوره » Role في المجتمع ،

والإنسان في تعلمه يكتسب كثيرا من اتجاهائه وتحيزاته ، وكذلك هو يكتسب القيم Vaines التي يؤمن بها ، وأخيرا قان الإنسسان يتمام كيف يتعام،

وتكشف ظاهرة التعلم أساسا عن أمرين:

> اهم مفاهيم التعلم يمكن أن المفص أهم المفاهيم السائدة عن التعلم فيما يلى:

 ان التعلم عبدارة عن تغيرات متراكعة في السلوك تصدف مع التكرار، وصب تلك التغيرات هو التغير الذي بطراً على العجدال المصمى للقرد وما يتمتع به من مرونة وقابلية للاحتصاط بالغيرات العددة.

... بهم التمام تتيجة الادراك القررى للعالم المعيط بطريقة جديدة ،
ومثل التعلم عبلية اعادة تنظيم العالم الادراكي
واشتى والسلوكي القرد ، عثال ذلك أن الترخين لواقف جديدة مثل الأواقع
العمل في تنظيم جديد فتقالف نظمه وطبيعة العاملين فيه حصا سبق أن
تعزيه العالمين في ، يجعله بعر بعدلية العاملين فيه مصا معين العالم
تعزيه المرد من قبل ، يجعله بعر بعدلية اعادة تنظيم تصوره عنى العالم
المعيط به وجهات نظره ومعتقداته ، الآمر الذي يتمكن على سلوكه

ان التعلم هو عملية اكتشاف الارسياط والتسلام بين الوقاع والأحداث التي تم على تترات زمية عقارة من شال ذلك أن يكتشف القرأد أن العصول على توقية في السال أو زيادة في الأجر توليد ارتباط وأنها وثيقاً بنسط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس ، وعلى هذا يتعلم السيل الى العصول على تلك الترقية أو الزيادة بأحداث التغيير التناسية في عقد ساوك » ــــ وهناك وجهة نظر أخرى تشير الى أن التملم يعدث تتيجة للتدعيم الذى يحصل عليه الفرد من سلوك سابق ، والمثال على وجهة النظر هذه هو قانون الإثر و

وبناء على تلك الأفكار والمبادى، عن عملية التمام ، فقد أصبح فى الامكان تقديم بعض التمميمات عن تلك العملية التي تصف ما يحدث أثناء تعلم الفرد .

ــــ أن الشخص الذي يتعلم لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة أي أن هناك أشياء يسعى الى الحصول عليها .

ـــ أن الشخص حين يتعلم انها يستجيب لمؤثر معين ، أى أنه خط شيئا في سبيل العصول على ما يريد .

... أن تلكُ الأفعال والأنشطة التي يعارسها من أجل الحصول على ما بريد تعدها عدة عوامل:

(١) مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية .

(ب) تفسيره وتصوره لامكانية تعقيق الهدف .

(ج) النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالى . ـــــ أن الشخص حين يعصل على هدفه ، فانه يستطيع القيام بأعمال

واستجابات لم يكنّ فى مقدوره القيّام بها قبل حصّوله عَلَى اللهُـف . • وبذلك يكون قد تعلم . بالإضافة الى تلك المبادئ العامة ، فان هناك بعض الشروط الإساسية

ـ قدرة القرد على التعلم وامكانياته في الافادة منا يعرض له من

معنوية الأثنياء موضع التملم ، اذ كلما كانت الأشياء موضع التملم
 لها معنى واضح يدركه الفرد ، كانت عملية التملم أسرع وأسهل .

#### بعض مبادىء التعلم

 كلما زادت رغبة الفرد في التعلم (أي كلما كان الدافع الى التعلم منبئةا من داخل الفرد) كانت عملية التعلم أسرع وأجدى • لذ الفرد الدو طاقة على التعلم ، فتى التولي التتاقية ليس هذاك المستطيع المودة المردق التعلم ، والعد الرجية هو رغية الفرد في التعلم ، وأنه وسيستمية إذا أو أو يوبه من خيراته ويغير من سلوك باستسرار تترضه المواونة والمستمين المنطقة - أسبا بالنسبة للنسوامي العشلية المستمين على العشلية على المستمينة على المستمين على المودة لا معنى فيا حيث لا تسكس على الأداء أو الديل .

— أن تحويل التعلم من أخية ألى أخرى تتوقف على مدى التوافق بين التواسى المختلة بعض أن الضغي الذى درس السلول الالساني في المؤتمات الشريقة مثلاً يستطيع أمل وستفيد بعلم أن يتلق عبرات أو طف ) حين يشرع أن دراسة السلوك الانساني أن مجتمعات أخرى . ولكن على المكرس من ذلك فان تلك الدراسة للسلوك الانساني أن يشحد النا حاول دراسة الواسعة غلا و.

ــ التمام عملية فردية ( بمعنى أن النردهو الذي يتملم ) ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التي ينتمى اليها الفرد • ان الجماعة قد تسهل أو تمقد عملية التمام •

... أن معرفة الشخص بنتائج الممل هي حافز أساسي على سرعة التملم ه

من التحليل السابق لظاهرة التعلم يتضح ننا أن الانتجاء السائد بين كثير من الأفراد للربط بين التعلم وتلقى العلم فى المدارس والعسامعات ليس صحيحاء فالتعلم يتكون من شقين أساسين :

(١) تلقى معلومات جديدة من خلال تجرية اجتماعية .

(ب) انعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي .

والتعليم الرسمى Bducation قد يتوافر فيه الشق الأول من عمية التعلم ولكنه لا يوفر الثبق الثاني في كافة الأحوال .

من ذلك نخلص الى أن التعلم يحدث عادة فى مواقف التفساعل الاجتماعى Social Intersection ويحدث جانب كبير من التعلم الشخصى بينما المرد ياهو أو يعمل ، يقرأ ، أو يشارك فى نشاط اجتماعى معدد . أى أن جانبا أساسيا من التفيير في السلوك الفردى تتيجــة للتعلم يتم بشكل غير رسمي وغالبا بشكل لا شعوري .

#### ومن ثم نستطيع تصيد الاطار الفكرى أو النظرى الذي تتم عمليه التعلم في حدوده كالآتي :

- ــ لكى يحدث التعلم ينبغى وجود مثير خارجي Stimulus •
- ــ لكى يتم التعلم ينبغى وجود شخص لديه رغبة فى تغيير سلوكه •
- ينبغى أن تتوافر للفرد القدرة على تكوين مدركات جديدة لكى
   يتم التعلم •

ــ چحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير وحين يتلقى معلومات عن تنائج السلوك الجديد .

وساقدتنا لفكرة التعلم تقوم على أساس افتراض أن كل المساف يسلك وتصرف بالطرق التي تعقق له أقص النباع معكن و ومن في قان هذا المبلة بطبق إضاء على صلية النعام ، فالاساف يتعلم مين يمكن قادرا على تعييز أنطاء جديدة من السلوك التي تؤدى الى تقائم مرضية أو أكثر المناجا من أناط السلوك للمروقة ، وبالتال حضم النا الاحوال يعتب النبا الاحوال يعتب النبا أن المناج من الدور المدى تلميه الدوان في توجيد النعام ، كما يتين لسادور المدى تلميه الدوان في توجيد النعام ، وما تتابع من المسابك المي المسابك عقبة أساسية مي أن السلوك الانساني والمن تدجيعة للأي من تناجعة للأي من تدجيعة لأي من تدجيعة المناسلة منادرة ،

واستادا الى علاقة الادراك بالتمام قائنا فستطيع وصف ظاهرة التمام بأنها ادراك جديد بم يقر الى سلوك مختلف ، ودليانا على ذلك التمامل به الادراك والتمام فسنده من ملاحقة الفلط حديد الولادة ف فشار هذا الوليد يكون عالمه الادراكي مشوشا ومضاريا حيث تكاد قدرته على الادراك والقهم والتمييز تمدم حراكان بنديو الملقل تزداد قدرته على تمييز الأخياء والاحتام المحيلة به ، ومن ثم يتسع مجماله الادراكي ويستى وبالتالي تعدد الأناط السلوكية له ،

ان القدرة على التعلم تتوقف اذن على أمرين :

(١) القدرة على ادراك الأشياء بدقة وشمول .

وتعتبر الكلمات words والمفاهم وCoccogo من الأدوات الرئيسية التي مستند اليها فاتراد الترسيم مجالاتهم الادراكية وتعديق قدراتهم علمي التعلم فالإفراد رياموذ بين الرئيمات والمفاهم من عاجمة ، وبين الإشخاص ، والاتياء والإفكار من ناحية أخرى، الأمر الذي يساعد الذاكرة Memory والتروغي التعكير والتيق و

### التعلم باعتباره نظاما فرعيا

ان فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجــة أيسر اذا لجــأنا الى استخدام مفهوم النظم - وكــا ذكرنا بالنسبة للادراك ، فائنا ننظر الى التعلم باعتباره نظاما فرعيا في اطار النظام السلوكي الأكبر .

ويتكون نظام التمام الفرعي من أجزاء شبابية لكافة النظم الاخرى أى المذخلان والأنشاة والمفرجات، وتضع بالنسبة لنظام التمام الخاصل خالم الارة هامة همي من خصائص النظم النوعية الماء هم الاحتماد المتاجل بين المتملم النرعية - فان نظام التعام لا حيا أى العمل الا من خلال استقباله لمتيمات أو مدخلات سبق للنظام الاحرادي استقبالها والتعامل معها .

ان حركة التعلم بدنا حين يستقبل النظام السلوكي مدخلات متنوعة سواء أولية أو اجتماعية أو تنظيمية ، وسارس النظام الادراكي نشاطه بالسبة لتلك المدخلات ويتمي بها الى مغرجات معددة في صور علمات وحقائق وعلاقات و وبنيح جانب من ثلك المدركات تتبجة عملات التفاعل الاجتماعي التي تضع النظام السلوكي في تجارب وخبرات اجتماعية بأمور تعلل من النظام السلوكي في تجارب وخبرات المتماقية بأمور تعلل من النظام السلوكي فنيد. أعامل السلوك ( المظاهر مها

## الدخلات في نظام النمام الفرعي

تنكون مدخلات نظام التعلم الغرعي من مجموعات المعلومات التى صبق ادراكها والتي تعكس للنظام السلوكي أغواع الفرص المتاحة اذا غير استجاباته أو المشكلات والأضرار التي يحتمل مواجهتها اذا استمر على ممارسة ذات الاستجابات ه

وقد تكون هذه الترص أو الأضرار مرتبطة بالمؤسط الاجتماع أو التنظيم الدين المتلط المادي المتلط التنظيم الدين المتلط المتلط المتلط المتلط المتلط المتلط المتلط الرغم مدوكات تصدد أن المتلط أن تصد المتلط المتلط

وبصفة عامة فان نظام التعلم الفرعى يبدأ فى الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الاشارات أو عوامل الاثارة التي تنبه الى أحد أمرين أساسيين:

( 1 ) احتمال تعقق فائدة أو ميزة اذا انجه النظمام السلوكي الى تغيير أنماط سلوك فى مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية. (ب) احتمال تحقق ضرر أو أذى اذا استمر النظام السلوكي على معارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي ه

وبوضوح تلك الملومات تتم استثارة نظام التملم ، وتنتقل المدخلات الى قطاع عمليات التملم Iosming Activities وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيدا للوصول الى قرار يشأفها -

#### عمليسات التعلم

تغتم عمليات التعلم بتحليل المدخلات وقدسيرها لمساعدة النظام السلوكي على انخلذ القرار المناسب و وتلاحظ أن هداه المعلمات تشتمد اعتمادا مادار على المناشرة في المناسبة الدائرة مجده المساعدة والمناسبة الدائرة بجده المناسبة الدائرة و ونظام الادراك Perception Sub-system ونظام الادراك Perception Sub-system ونظام الدائرة التي يتمام نظام المناسبة والمناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة وهي: عندا ناتض عمليات التعلم الأساسية وهي:

(١) العملية الأولى هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب

أن يتجه اليه النظام السلوكي لكي يعصل على المزايا الموعودة أو يتجنب

الأضرار المتوقمة ( بالتعاون مع النظام الادراكي) •

(ب) العملية الثانية هي تحليل السلوك الجديد ( المقترح ) وتبين مزام المقيقة وما قد يتطلبه من تضحيات أو اعداد أو تُسيرات في جوانب أخرى من حياة النظام السلوكي ( بالتعاون مع نظام القرارات ) • (ج) وحتى يتسنى للنظام الوصول الى قرار فانه يحتاج الى مراجعة رغباته ( بالتعاون مع نظام الدوافع ) ، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته

( د ) ثم يعاول النظام التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار لذلك يعتمد على استرجاع القرارات السابقة المائلة ( بالتعاون مع نظام الذاكرة ) • كذَّلك فأن الَّذاكرة تمد نظام التعلم بكلُ المعلومات المتاحةُ عن مواقف مشاجة حتى ولو كانت تنعلق بأفراد آخرين ٠

(هـ) والعملية الأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح

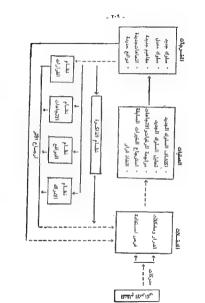
بنتهي نظام التعلم عادة الى سلوك جديد ، وليس من المحتم أن يكون السلوك الجديد ظاهرًا ، بل يمكن أن يتم التجديد في الأتجاهاتُ أو الميول السلوكية ، ولا نستبعد أيضا أحتمالات أن يسمل التجديد الدواقع

( بالتماون مم نظام الأتجاهات) ه

أو الأستم أر على السلوك الحالي .

يصور الشكل التالي حركية نظام التملم القرعي:

والمدركات ذاتها ه



### اسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ هناك فرق بين « التعليم » والتعليم . ماهو ؟ وما دلالة هذا الفرق بالنسبة
   للإدارة في محاولتها السيطرة على سلوك العاملين ؟
- ٧ \_ تتُداخل أن عطية التعلم عمليتان سلوكيتان آخريتان هما الامراك والداخلية . وضع أكثر كل منهما أو تلامان السلوك الجديد ، وما دلالة مذا التداخل من وجهة تغل الإدارة التي تريد أن تحفز العامل على نفذ سلوك حال نفسل من .
- ٣ \_ إن النظم \_ على عكس التطبيم .. عملية مستمرة مدى حياة الإنسان .. فالقدر يتقد بصفة مستحربة ، فهو يكتسب مصارف جديدة ومهارات متعددة . والانسان قد يصمح اكثر انزانا أذ أكثر ميلا لاتخاذ القرارات وتممل المقاطر ... الى آخر ذلك من أشكال التغير السلوكي الذي تطرآ مار الانسان .. مل الإنسان .. مل الإنسان ... من المناسبة على الدي تطرآ ... من المناسبة على الدي تطرآ ... من الإنسان ... من القرآ ... من المناسبة على الدين المناسبة على الدين المناسبة على الدين الإنسان ... من المناسبة على التعرب على المناسبة على المنا

#### هل تستطيم حصر الطرق التي يتعلم بها الانسان ؟

## هناك ثلاثة طرق يتعلم بها الانسان :

أ ـ من خلال التعليم الرسمى Education والتدريب المنظم .
 ب \_ من خلال التعامل والتفاعل مع الجامعات .

Plenned experince Thank I like it a .....

وفي جميع الأحوال ، فإنه لكي يتحقق التعليم ( أي لكي يتغير السلوك ) لابد من توافر شروط أساسية هي :

- ا ـ لابد آن يرغب الإنسان أن التعلم ( أي بريد تغيير سلوكه ) .
   ب ـ لابد أن بتم التعلم أن أطار محال محدد Contest . أي لابد من أن
  - يتحدد مجال التغيير السلوكي المطلوب . حــــ لاند أن بستوعب الانسان معنى التعلم وبتبني إهميته له .

## دورة التعا

يعبس مفهوم و دورة القعلم ۽ عن الشلاحم والتكاميل بين عمليتين أساسيتُين في سلوك الانسان ، هما عملية التعليم بمعتى استقبال للعلومات واللفاهيم والمعارف واستبعابها لزبادة حصيلة الانسان من و المعلومات و ، وعملية حل المشكيلات إي الحاد

حلول لما يواجه الانسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية . وبينما تتصل في أذهاننا عملية التعليم بالدرسة والجامعة ، فإن عملية حل المشكلات ترتبط في اذهاننا بالواقع الذي نعيشه . وكل من العمليتين هام ف ذاته ولكن اجتماعهما ف مفهوم متكامل بصور

عملية ، التعلم ، Leaming بشكل أدق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكسلات

العملية التي تعترض الإنسان في حياته . من ثم فإن يورة التعلم Learning Cycle ثمر بأربعة مراحل على النحو الآتي : ١ \_ دغول الانسان في تجارب ومعاناته غيرات فعلية .

٢ \_ ملاحظة وادراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها .

٣ ـ تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسباسها ومحدداته .

علول مقترحة للتعامل مع ثلك المواقف في السنقبل.

# *العفد لالشامن* الاتعاهات

ششل ﴿ الانجامات ﴾ آحد الفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في معاولاتهم النموف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق الفاقق الذي نظاق عليه المنغ الانساني والذي ينتج عنه تلك الوائسكال والانساط للتباينة أو المتكررة من الساوك ؛

وبالتالى فالاتجاهات لا ترى ولكن يسكن استنتاجها ، ومن هنا يأتى الاختلاف حول تعديد ماهيتها وتعريفها بدقة ، وهدفنا فى هذا العبره أن نصدد معنى الانجاهات وكيفية تكويفها وتنظيمها ، ووظائمها ووسسائل - قياسها أو استنتاجها .

## ماهية الالجاهات

وسمن تمريق الاسماسات تمريقا جامعا شاملا في أنها ﴿ تنظيم يه متنامتي من المقاضم ، والماضات ، والداواتم بالنسبة لشيء معمد () ، وليس معني هذا التعريف أن مناصبي هامة بمثل الدواقم وخصائص الشخصية ليس لها وطيقة الأ أن تكون جرءا من الانجاهامات بل على العكس نان لها وظائمها الأساسية المناصة ولكنها الى جاب هذا تكامل وتخلط لتنشوه، تجاهات الفرد وسورك حيال أشياء بهينها «

وبيل البخل الى التبيز بين التم Vatus وبين الاتجاهات ولكن ليس هناك الأادة علية من هذا التقسيم حيث أنها جيما عبارة عن وجهات نقر شخصية يكونها الانسان بناء على تقييمه للأمور وذلك بالنسبة لاسان أن وحدث أو ظاهرة عمينة،

وتمثل الاتجاهات نظاما متطورا للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية يسمو فى الفرد باستمرار نموه تطوره - وتكون الاتجاهات دائما تجاء شيء

 W.J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading: Mass.; Addison-Wesley Publishing Go., 1966), p. 560. حمدة أو موضوع بالذات وتشل تفاهلا وتسابكا بين تلك المناصر الثالثة ، والشخص لا يستطيح تكوين اتعاد حيال أي ثوره أو شخص الثالثة ، أي أن ألا أذا كان هذا الشيء أو الشخص موجودا في محيط ادراك ، أي أن الداكان هذا الشيء أو حيال أشخاص الدراء الثياء لا يعرفها أو حيال أشخاص الدراء لي تغاط معهم ، فالشخص المقبر في غابات الكونين قد بسمب تصور أنه يعتمط بالمجاهات جال أمساب الملاين في أمريكا ، وينظر مدال الدولت على الشخص الأمريكي المادى الذي يعتمل المباديات التهدة عن مجال ادراك وبالشالي فهو لا يستبدئ تكوين الخياهات حيال قضية فلسطين شملة لأنه لا يمرف عنا شيئا منالها المحافظة من المجالة المرابط الدواك وبالشالية في عنا شيئا مناسلة لأنه لا يمرف عنا شيئا مناسبة المحافظة المسابقة المس

# عناصر الانجساء

للاتجاه عناصر ثلاثة :

ــ العنصر الفكرى . ــ المشــاء .

\_ الحال للسلوك .

أول هذه العناصر هو العنصر الفكري أو العقيدة Component مثال ذلك أن اتجاهات العربي العادي تجاه قضة فلسين

بالتصويري ساز بعد الراقي وطبيعاً ، العربي دريد يعه هديد المسيخ الله في المسيخ المسيخ

ان تأثير الاتجاهات على السلوك يتوقف على عاماين أساسيين : ــــ نوع الاتجاه حيال الموضوع ( انجاه موجب أو سالب ) وشدته ، مثلا ادا كان النمرد لديه انجاء مؤيد لتحرير المرأة ومساواتها بالرجل ، فان

معرفة منذا الانتهام على سلوك يتوقع على شدة هذا التأبيد وقوته . تأثير هذا الانتهام على سلوك يتوقع على شدة هذا التأبيد وقوته . ــ بساطة أو تعقيد عناصر الانتهاء الثلاثة ، فقد يقوم الانتهاء على باهتة غير متحب للموضوع ، وبالتالي فان السلوك سوت يضنك من باهتة غير متحب للموضوع ، وبالتالي فان السلوك سوت يضنك من

راهته عن متحسمه للموضوع ، وراعال ها السلولة سوف يختلف من حالة لاخرى طبقا لدرجة بسامة أو تعقد مكونات الانجاء . من فاحية أخرى فان التوافق بين مجموعات الانجاهات التى يحتفظ المرد حيال المؤضوعات المختلة بعدل مدى الوحسدة والتجاس في شخصيته وبالتالي نؤثر على نعط سلوكه ، بعمني هل تتن انجاهات المرد

شخصيته وبالتالي تؤثر على نمط سلوكه ، بعضى هل تتعق انجاهات النود - جال أحمد الموضوعات الاقتصادية شائر مع اتجاهات حيال الموضوعات الاقتصادية الإغرى التي يلم بهبا وهل تنتق انجاهاته الاقتصادية والسياسية ، والاجتماعية جميعاً ؟ اذا وجد مثل هــذا التوافق تستطيع القول بأن الفرد قد تكونت له دعيدة ؟ ايدبولوسية "gologiag"

والانجاء هو عبارة عن وجة نظر يكونها الفرد في محاولته الناقلم 
عملية الحبقية به و عنداما يتكون الانجاء فانه يسساءه على عملية 
التأثير هذه من خلال تنظيم دو الناس ال والاستجابات يدجها المرتب 
التأثير هذه من خلال تنظيم دو الناس الوالاستجابات الانجاحات اذا لم 
تغير وقدى الى المجمود وميل المرد الى تشييط أساليب سلوكه دون 
تغير و أى أن الانجاء بنش وجهة نظر القرد بالنسبة لموضوع مين كان 
تغير والى المناب المناسبة بنش في موضوح الشرقة أو العرب المناسبة أو 
الجرب المناسبة أو الكافح ووجهة النظر قد تمكون طياءة أو مطارفة 
الجراف الموضوع المختلفة و ووجهة النظر قد تمكون طياءة أو مطارفة 
الجراف المؤضوع المختلفة و وكتابات المؤسنة المود مين مرض عليه هدادا

الموضوع" مثال دلك لو كان بعض أعضاء مجلس ادارة احدى الشركات يدرسون موضوعا لمنح العمال مزيدا من الخدمات والزايا ، غان سلوك الإعضاء حين الحد الرأى بالتصويت سوف يترقف على اتجاهاتهم نعو العمال ، فالبعض قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات الرابا ، فالبعش قد يكون مؤيدا لحصول العمال على مزيد من الخدمات يرى بعض الأعضاء الآخرين أن العمــال كــالى بطبعهم وبالتــالى فهم يحصلون على قدر يتناسب مع ما يبذلون من جهد ه

ومن منا يتضح لنا أن الاعباهات لا يسكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يسكن استنتاجها من خلال ملاحظة سوك الأفراد في المواقف الاجتماعة المسلب الاستقصاء حين يطلب الى المورد الاجابة عن مجموعة أسئلة ومن المسلب الاستقصاء حين يطلب الى المورد الاجابة عن مجموعة أسئلة ومن خلال ثمالا الإجابات يسكن الأوسول الى حقيقة اتجاهاته بالنسبة للموضوع الاجتماعة بتأثر الى حد يعيد بوع الانجاهات التى يؤمن بها القرد بالنسبة للموضوعات المشتلة ، فالاجهاهات على الادراك والعكم الشخصي على الأمور ، كدلك يؤثر الاخجاهات على القدرة على التعلم ، من ناخي على الأمور ، كدلك يؤثر الاخجاهات على القرة على التعلم ، من ناخية المرادر المنافق عن المرادي ، عيد بنتر الراي مو التعير الدخاف ادارات الذركات ، وعندما يسرح عن هذا الانجاء ويجر به فاله يكون قد ادارات الذركات ، وعندما يسرح عن هذا الانجاء ويجر به فاله يكون قد

#### وظائف الانجساهات

وللاتجاهات وطائف محددة بالنسبة للسلوك يمكن ذكرها فيما يلى: - وظيفة التأقلم - حيث تساعد الفرد على التأقلم مع الأحداث والظروف المحملة ه

يه وظيفة الدفاع عن النفس ـــ ان الفرد دين يحتفظ باتجاه معين عامه امنا يجاول الدفاع عن قسمه ، فالمدير الدفي يكن اتجاهات معادية لتقابات المسأل اتما يدافع عن مصاحته ومركزه ، والعامل الذفي يؤيد الحركة المسالية أنها يعبر عن اتفاق تلك المحركة مع مصالحه وأمانيه .

ـــ وظيفة التعبير عن القيم والمثل ـــ ان الشخص يعمل انجاهات تنفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاء ومنفعة .

... وظيفة المرفة ... اذ تساعد النسرد على تنظيم ادراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة ه

وما يجدر ذكر هأنه بينما يعتفظ الفرد بانتجاهات محددة نحو موضوعات ممينة فانه في الوقت ذاته قد يحمل انتجاها عاما نحو مجموعة من القضايا المترابطة • من ناحية أخرى ، فان الأفراد يسيلون الى تضير انجاهاتهم ببط. على مر الزمن ، بل قد يقاومون هذا التنمير .

من مر الزمن ؛ بر عد يعدون هدا التميير . الذن يمكن اضافة الانتجاهات الى قائمة الموامل الشخصية التى تساعد على تشكيل وتحديد اتجاهات السلوك الانسانى ؛ وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبلة جزئيا بالتعرف على انتجاهات الإفراد .

### أأساس الإتحامات

ان فائدة الانجاهات كوسيلة لتصدير السلوك والنتيؤ به تتوقف على قدرتا على تعديدها وقيامها بدفته وقيامى الانجاهات لابد وأن يتم بطريقة قدير باشرة أذ لا سبيل الى قياسها بمباشرة - وعلى ذلك فان الانجاهات يمكن قياسها بطريق الاستنتاع من سلوك النخصة الظاهر ، أو من إدالة لاراكة إ

ومعتقداته حيال موضوح أو شخص مدين . والوسية الى قياس اتجامات الفرد هى أن نقسدم لسه مجموعة من المبارات ونطاب أنه بداء رأه بالنسبة لها ، ورباء على اجابته نستطيع استخلاص الاتجامات الدفية التي توجه مبلوك .

وهناك نوعان أساسيان من مقايس الانتجاهات ، النوع الأول يشكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الانتجاهات المدى الشخص كالأمثلة الإندة :

« فى سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغى على الدول العربية أن تتماون
 على ازالة خلافاتها بأي ثمن » «

والنوع الثانى من مقايس الانتجاهات يتكون من عبارات تتملق بمدى استعداد القرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كالآتى : حاذا كنت ترد مذهرة ترد المن المراد و المستحد المس

« اذا كنت تعيش فى قرية بفلسطين وشاهدت دورية اسرائيلية فهل تبادر باطلاق النار عليها أى تطلق النار فقط اذا هاجمتك » ؟

ويسكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الانجاهية التي

تسهم فى تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة • كذلك لدراسة أهمية أى عامل ودرجة تركزه •

وفى بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية اذا وضعت في صيغة الشنخص الغائب كالأمثلة التالبة ،

\_ أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص السذين يقودون ساراتهم

ــ حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي أمامه ينبغي أن يفعل هذا وقصى سرعة .

اهمي سرعه . ... يجب أن يكون هناك حدا أعلى للسرعة مثلا ٧٠ كيلو متر في الساعة.

وتختلف طرق قباس حدة الانتجاه اختلافا كبيرا من حالة لإخرى، كذلك تختلف طرق تعديل تلك النتائج من مجرد دار حد البسيط للنتائج ، هــــلا خمسة موافق وعشرة غير مراقب ، الى اتباع الأساليب الراضية با من تحليل الموامل و رون ناحية أخرى فان قس أسروب البعث بمكن

استخدامه لاستجلاء بعض تواحى الشخصية وليس مجرد الاتجاهات . وينبغى التأكيد بأن تلك الإختيارات الأخيرة تعتاج الى عينات كبرة نسبيا حتى يمكن تعميم النتائج المعققة منها .

من نأحية أخرى فأنه يمكن التوصل الى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب المقابلات وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة فى مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

### تكوين الإنجاهات

تلعب الانتجاهات كما أوضحنا دورا أسلسيا فى توجيه سلوك الفرد ورمهنا الآن أن نعرض لعملية تسكوين الانتجاهات باعتبارها من المصددات الأساسية للسلوك الانساني من خلال الفروض الآتية :

الغرض الأول : « تتكون الاتجامات في انتساء محاولة الغرد اشباع حاجاته المختلفة » .

لقد ذكر نا أن الفرد تعترضه درجات متفاوتة من اليسر أو الصعوبة في محاولاته لاشباع حاجاته ، فبمض تلك العاجات يتم اشباعها دون مجهود يذكر والبعض الآخر تعترضه صعاب قد تحول دون أشباعه على الاطلاق . لذلك فان تلك المعلمة تساعد الترد على تكوين اتجاهاته حيال الأشياء والأشخاص الذين يتفاطل معهم أثناء محاولات الاشباع تلك، هنتكون لدى الشخص اتجاهات ايجابية أي في صالح الأشياء التي تساعده على اشباع حاجاته ، والحكمى فانه يكون اتجاهات مضادة أو ملبية تجاه من يعترضون سيل تعقيق أهدافه

وثلاث الإنباطات التي يكرنها القرد أثناء مساولت النباع طاجات مدية لن يقتص دورها على تربيه سلوك في مواقف الاشباع المنافة ، ولكنه وقد تستشقة وبتناوته ، أذ تصبح جزءا من شخصية الاجتهالية ، أن أن القرد يستشفه طائل الانجاطات في معاولاته لتشتيق العدائة المنافذة المنافذة المسابق الذي يكون الجاهات في معاولاته منذ المنافذة ، طائلة المنافذة عن العاجة منافذة المنافذة عن العاجة عنافذة عن العاجة المنافذة المنافذة المنافذة عن العاجة المنافذة المنافذة

#### الغرض الثاني : « تتكون الاتجاهات طبقا للمعلومات المتوافرة لعني الغرد عن موضوع معين » . .

اللب المطومات دورا أساسيا في تكوين المجاهات الأفواد، الأمر الذي حمل الدول والمشكوبات تشيئه أجوزة عاصة الاعلام لتشر الملوبات التي تعتقد الدولة ضرورة الملافها للناس وذلك المشسكيل الجاهاجم حيسال موضوعات معية ، فقد لا يعلم الناس في مجتم أوروبي معين عن جرائم الصهرية في فلسلين ، الأمر الذي يجعلهم لا يكونون الجاها معينا حيال التعالى القدية ، ولكن إذا تمكنت الدول المرية معين ترويد ذلك المجتم المائلة في ذلك المجتم المناس المناس المناسبة المجتم عالى المتعالى المتاسع المناسبة المتاسع المتاسع المناسبة المتاسع المناسبة المتاسع المناسبة المناسبة المتاسع المناسبة المناسبة المتاسع المناسبة المناسبة

ولا شك أن قص العقالق والممارمات لدى الأفراد يفسر جانبا كبيرا من الانجاهات غير السلبة التي فرسول بها ، فقد بكول الأفراد انجاهاتهم على أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأجر الذي يتمكن على تصرفاتهم وصلوكهم فيما بعد ، ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلوماتهم والحقائق هو سرعة معدل التنبير في الظروف والأحداث المصيلة بالانسان فى الصدر العدب ، ما جميل متابعة تلك التطورات وتصحيح مطومات النرد اولا باول أمر اسميا المنابغ ، وبالتالي يصده المرد على مطوبات القديمة وطبل مادوا فى سلوك على أماس من الإنجامات ، مثل ذلك سكاناً للمنافئ المثانية المنافق المنابغة ، المنافق منافق من المرضون فى تعلق المنافق المنابغة ، المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافق المنافقة ، المنافقة ويصرون على تصر المدافقة المنافقة المنافقة المنافقة ، المنافقة المنافقة ، المنافقة المنافقة ، المنافق

وما يزيد في المسكلة أن الترد حين يشعر بحاجه الى معلومات وحقائق عن موضوع معين فاته قد بلجا الى المسدر الفاطيء لتلك الملومات معا يترتب عليه تكرين اتجاهات غير سلية ، كان يلجا القروى الى أحسد مدعى المسلم على معلومات عن الحب والعلاج وبالتالي بعده مسكسب اتجاها معاديا لأساليب الطب الحديث وغضل الوسائل البدائية في العلاجء

وعلى هذا الأساس نستطيع تندسير الخرافان والأوهام التي تسيطر على عقول الكتيرين و والتالي توج سلوكهم بأنها تشيعة لنقس معلوماتهم وعدم الملاعجم على حقائق الأمور اما لجهلهم بمصادر تلك العقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة .

الغرض الثالث : « تعكس اتجاهات الغرد معتقدات وقيم الجماهات التي ينتمي اليها » ٥٠٠

ان ارتباط الانسان بعماهات مدينة من الناس فحرر على الانجاهات التي يركباه اكن أن انجاهات التي بدركباه اكن أن انجاهات التي يدركباه اكن أن انجاهات التي دشكي المحتوات التي يشين الجه و لا بالك أن رفية القدر تمكس الانتخاب المساحة المناسبة بقبل على انتباع تعاليها والرفية السائلة بها واتفاذ أشكار الجماعة وقيمها أسسا لانجاهاته فالقرد الذي يتنمي اللي جامعة دينة لابد وأن تعكس قيم تلك الجماعة ليقبل المحتامة وتقالدها منشأة أن هذا هو السيل أمامه الاحتفاظ بتأميد الجماعة وتقالدها منشأة أن هذا هو السيل أمامه الاحتفاظ بتأميد وأوقا فا فاذا المرف عن تلك التقالد والتيم كان المناسبة وقيم عن تلك التقالد والتيم كان المراسبة وقيم عن تلك التقالد والتيم كان المراسبة وقيم كان

# تقير الاتجاهات: Attitude Change

يمثل تفيير الاتجاهات هدفا من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون الى تحقيقه مع الآخرين ، فالمدير في المشروع الصناعي يهــدف الى تفيير اتجاهات العاملين تجاء الدمل والانتاج ودفهم الى زيادة الانتاجية أو جدف الى التجاهات العاملين تجاء الدمال التقايين الملادة الادارة واحلال اجتاهات المشاكلة تعرض السياحة والحسكان المؤرض والية الادارة معلما • في المسلكة تعرض السياحة والحسكان الذين برغيون أى تغيير الانجاهات المادية في الولايات المتحدة ، فالسياحة في الولايات المتحدة ، فالسياحة لأمريكا في دول كسيا وأفريها ، من خاصة أخرى قان الانتحاء السوفينية بها أن بعمر ووقد الانجاهات الموافية فيها أن الانتحاء السوفينية من في مراكز يادية على المبلحة الصغيرة فيعد أن المساكلة الراساسية التي تواجه من أن مراكز يادية على تشيير انجاهات الانتجاء الى موضوعات أو المنتجاء المنافقة المنافقة بالمنافقة المنافقة على المنافقة التي واجهاب المنافقة المنافقة عند أن المنافقة التي المنافقة المنافقة

## وتنخذ عبلية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

ــ تغيير الاتجاه حيال موضوع ما من مؤيد الى ممارش أو من موافق الى غير موافق وبالمكس • أى أن التميير هنا يكول فى درجة اجمابية أو سلبية الاتجاه أو اذا جاز استخدام التميير « اتجاه الاتجاء » •

مثال ذلك أن تعاول الادارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه الممال من وفض سياسة العمل لساعات اضافية بنفس فئات الأجر العادية الى قبول لهذه السياسة - أو حين تعاول أمريكا تغيير الإنجاعات المعادية لها الى أخرى موالمة »

ــــ أن يتم التنبير فى الاتجاه بمنى تأكيد ايجابيته أو سلبيت حيال موضوع معين ، فالفرد قد يكون لديه اتجاها معاديا للاستسار واكتته اذا ومن أيازه عن آيام الاستسار وتأكيه الشارة بالمسيح وقام يرداد في تصميمه على كراهيت وبالتالي يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادى - ويضمى المنطق قد يعدن التنبي فى المجاه تعديم وتأكيد مدى مواققة النسخص أو قبوله لموضوع معين .

ولا شك أن قابلية الاسهاد للتنبير تختلف وتناين تبعا لمدتموا الله من المستحمد ألم من المستحمد المستحداد المستحمد المستحداد المستحمد المستحداد المستحدد المستح

الرياضية الذين يتحمدون لنادي معين تحمما يصل الى درجة التمصب والتطرف بحيث يصمب ان لم يستحل تغيير المجاهاتهم نحو ذلك النادي •

كذالك فان القابلية للتفيير تتوقف على درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون آكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التي تنبني على حقائق ومعلومات آكثر وأدق ، فالمواطن العربي العادي قد يتكون لديه اتجاه معاد للولايات المتحدة الأمريكية وذلك باعتبارها تكن العداء للدول العربية ، مثل هـــذا الاتجاه قد يسهل تسيره اذا أحيط هذا المواطن بمعلومات تصور الولايات المتحدة الأمريكية في شكل الدولة التي تساعد الدول العربية وتمنحها المعونات الاقتصادية وأنها لا تبغي بها شراً • على العكس من ذَلَكُ فلو كان هذا الاتجاه مبنيا على أساس فهم أعمق وأدق لطبيعة التنظيم الرأسمالى الأمريكي، وكيف أنَّ مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب ، وكيف أنها \_ أى أمريكا \_ قد أسهمت في انشاء وتدعيم اسرائيل وهي التي تحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التي تمكنها من المدوان على الدول العربية ، مثل هذا الاتجاه المركب يصعب تفييره مهما أضيف من معلومات الى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاء صلب أصلا ، أي أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه في صالح أمريكا ، بل على المكس فأن هذه الأتجاهات المركبة تكون أقرب الى التغيير من ألنوع الثَّانيُّ أَنْ التَّدْعِيمِ والتَّاكِيدِ ، فالمواطنُّ العربيُّ صاحبُ هَذَا الاتَّجَاهُ المركبُّ يسهل عليه تدعيم وتاكيد كراهيته ومعاداته للولايات المتحدة عن أن يسير في الاتحاه المخالف أي مو الاة أمريكا وتأبيدها .

مسن ناحية أخرى فان تمير الاتجاه واحلال اتجاه آخر محله يتوقف على مدى التوافق بين هذا الاتجاه الجديد وباقى الاتجاهات الأخرى التى تكون التنظيم الاتجاهى Mattitude Symme.

وهناك يعض الملاقات التى تربط بين القابلية تغيير الاسباهات وبين صغات الشخص صاحب الاسباء وخصائهم • مثلا الأفراد اللذي يشتعون بستوى أعلى من الذاك بكر فرو نما استعاد أكر تغير أنجاهم حيث الديم القدرة على ادراك الغير الذي يكون قد حدث ، وبالتالى فهم على استعاد لاخادة التنكير في المباهاتهم وشيرها بها يشق مع الطروف المديدة ، وعلى المكن من ذلك فان الأضخاص الآتل ذكاء تقل قدرتهم على غير يجاهاتهم على على المكن من ذلك فان الأضخاص الآتل ذكاء تقل قدرتهم كذلك فالإفراد يعتلمون فى قابليتهم للثائر بالآخرين والاقتناع بوجهات نظره ، ووالتالى فهم يشايدون فى قابليتهم لتنبي العباهاتهم تحت ضغط الآخرين ، كما أن ارتباط الفرد والجماعة التربيت من الحاشد درجة تجوف التبيد المباحات تحت ضغطه ، قالفرد الذي يعتبد اساسا على الجمساعة فى الشايع حاجاته بعيد قصه مضطرا لتفييد التجاهات بما يتقق دراى الجماعة على الملكس فان الفرد الأكثر استقلالا عنها يشكن من المحافظة على التجاهات على الملكس فان الفرد الأكثر استقلالا عنها يشكن من المحافظة على التجاهات

ونم تنبير الانجاهات النروية بطريقة تماثل تقريبا عطية تسكوبن الانجاهات ، كذلك فان تأتير الجياعات التي ينتمي اليحما الغرد فى تغيير الانجاهات أمر واضح ، وأخيرا فان تغيير الانجاهات يتم بعمل التغيير الذي يعدن فى ضخصية المورد ذاته ه

ومن المعروف أن انتجاء ودرجة التغيير في الإنتجاهات كنتيجة للمنزيد من المعلومات بتوقعان على طبيعة الموقف الذي يحصل فيسه الشخص على تلك المعلومات العديدة ، وعلى مصدرها وأسلوجا ودرجة ثقة الفرد فيها .

#### الإتجاهات باعتبارها نظاما فرعيا

تستر علية تكوين الانجاهان وتغييرها من العليات السلوكية الراسنية التي تسهم بشكل واضح في تعديد استجابات النظام السلوكي للشهرات الخارجية وسوف بالماشي هذه العملية باعتبارها هي الأخرى نظاماً فرصياً فر

يتما النظام النظام السلوكي مع غيره من النظم السلوكية وسهم في كبير من المؤلف الاجتماعية و بون خلال هغه التقاولات جيما يكسب أهدافا من المؤلف الاجتماعية و بون خلال هغه التقاول النظام السلوكي مدخلات اجتماعية ( و تنظيمية كانتاجية تتحقق الى النظام السلوكي مدخلات اجتماعية ( و تنظيمية كميل الأوضاع و القروف السائدة وما يتوقع فيها من شيخ و ومن خلال نظامه الادراكي مسل الانسان الى تفسيمات تتلك المدخلات المختفذة المختفظة ما خلاصة وروسل والمد المنابق والشمية والمشيحة المنابق والمنابق المنابق ال

أو الأشخاص التي تهدد أمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله ، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة أكل ما يتناقض مم معتقداته وأفسكاره ،

## مدخلات نظام الاتجاهات

تشكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :

(1) اتجاهات وقيم ومنتقدات تنعلق بأمور اجتماعية ودينية وحشارية رئيسية تنتقل الى النظام السلوكي من الجماعات الأولية (Frinsay Grouge - وتشقل التالاجماعات الراقبية لين تنتمل الها وإنجامات الراقبية والمتحالة النظام الانجامات النيسة الورودها البعامات بالقيمات المناقبة من المتحالة المناقبة من المتحالة المناقبة من المتحالة من المتحالة المناقبة من المتحالة المناقبة المناقبة المناقبة المناقبة المناقبة المناقبة المناقبة من الانجامات والقيم والمنتقبات سوف تستسر مع الانساخ للمناقبة المناقبة من الانجامات والقيم والمنتقبات سوف تستسر مع الانساخ للمناقبة المناقبة على المناقبة المناقبة

(ب) مدخلات نشل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحفارة تعسكس مواقف متجادة أو مسكرة وقشير إلى موضوعات وأنكار واضطاعي قد تكون مصدر معاوقة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تحمل له تهديدات وأعظار ، وتعدد مصادر هذه المدخلات المتجددة وأن كان الجأب الأكبر عنما يتى من خلال عمليات التخاط الاجتماعي ،

## ممليات نظام الاتجاهات

يفتك نظام الإنجاهات نسبيا عن النظم الفرعية السابقة في أن جسزه المدليات به يعتوى على مجموعة من الانجاهات المسبقة والتيم المكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمى اليها الانسان و وتعمل هذه الانجاهات والتيم المغتزرة بشابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها تالوصول الى مرحلة التجليل في الحار صلبات تكوين وتعيير الانتجاهات ورضع بضفها الآخر عن الوصول الى تلك المرحلة ، وبالنسبة لما يسمح له بالوصول تتم عليه العمليات الآتية:

(1) علية مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الدوافع والخبرات والمدركات السابقة وذلك بنرش الكشف عما اذا كانت ثلك المدخلات الجديدة تمثل أمروا مساعدة على تحقيق الإهداف أم أنها تمكن ما بهدد أمن واستقرار النظام السلوكي.

(ب) عملية تحليل دقيقة لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تفييرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته •

(ج.) حين يعمل نظام الاعهامات الى تقاعة بأن موضوعات معينة تمثل مصدرا للعارفة ، قام يكرن حيالها انجاها هؤيدا ، واذا كان تصوره انشاك المدخلات أنها تمكن فهديدا أو هم تمواقع مم أفكاره ومستقدات ، فاق يكرن حيالها انجاها معارضا ، وفي بعض الأحيان يشغذ الالحان انجاهات معايد: (لا تايد ولا معارضة ) بالنسبة لبعض الأمور الي يعيز من تمين طبيعتها المشتية ،

ومن الجدير بالذكر أن عملية تنبير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما في حالة تكوين الاتجاهات الجديدة .

مخرجات نظام الاتجاهات :

معرجات تصم الا تجاهات . تشهى عمليات الا تجاهات الى مخرجات أساسية هي :

(١) اتجاهات مؤيدة .

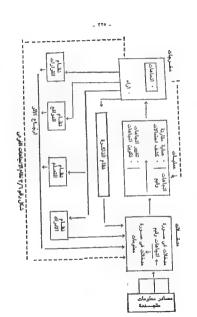
(ب) اتجاهات معارضة ه

(ج) اتجاهات محابدة ٠

وهذه المجموعة من الانتجاهات تمثل أنماطا من السلوك الباطن تصوم لتنضم الى مجموعة الانتجاهات المختزلة وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الإنعال وردود الإنصال والمشاعر التي تصدر عن النظام السلوكي .

والى جانب الانجاهات يغرج من النظام أيضا مجموعة من الآراه Opinioss وهى انجاهات معلنة يتم التعبير عنها بوسيلة من وسائل التعبير المتاحة للنظام السلوكي وهذه الآراه تمثل سلوكا ظاهرا .

بيان التالى يصور حركية نظام الانجاهات الفرعى وعلاقاته بالنظم والشكل التالى يصور حركية نظام الانجاهات الفرعى وعلاقاته بالنظم الفرعية الأغرى:

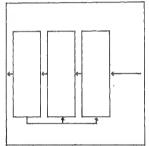


#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

- ١ ـ تمثل الاتجاهات احد عناصر النظام السلوكي ، بمعنى أنها تسهم في تشكيل السلوك الانساني ، ولكن البعض بدرى أنه من المكن تفيير السلوك الانساني دون حاجة إلى ضرورة تغيير اتجاهات الفرد أولا . ما . له . السلوك الانساني 20 ما أمثلة ؟
  - ٢ \_ يمثل Attitude تكامل ثلاثة عناصر فرعية هي :
     الفك
    - . اللكر
    - \_ الشاعر
      - . idi \_
- ويحسب وضوح وتغلب أي من هذه العناصر الثلاثة سيتحدد تأثير الاتماه في تشكيل السلوك . واعتماداً على هذه المقنقة ناقش المراقف
- ألواطن الذي يؤيد الديمقراطية وينتقد تصرفات الحكومة ، ثم
   لا يذهب للإدلاء بصوته في الانتخابات المجالس التشريعية .
- المواطن الذي يؤيد الاشتراكية كنظام اقتصادي مناسب ثننظيم الجياة الاقتصادية أن البلاد ، ولكنه في حياته الخاصة يمارس سلوكا يقترب من النمط الراسمالي الذي يقوم على تأكيد اللكية الخاصة .
- العامل الذي يعجب بزميله رئيس الثقابة ريحب أن يستمع إلى آراءه
   في شأن تطوير العلاقة بين الادارة والعمال ، ولكن إذا دعى الى
   اجتماع نقابى شاقشة قضية عمالية هامة نجده يتخلف عن
   الحضور .
- المواطن الذي يؤيد فكرة مقاطعة التجار الجشمين ويشارك بالقول في
  تأييد حركة مقاطعة شراء اللحوم مشلا ، ولكنه يحرصل مسرا من
  يشترى له كل احتياجات من اللحوم ولا يتوقف يهما عن استهلاكها .
- المواطن الذي يعترف بأخطار التدخين واقتتاعه بضرورة الاقلاع عنه ، ومع ذلك هو مستمر في التدخين .

٧ .. استخدام مفهوم النظام لشرح الطرق والمداخل المعتملة التي يمكن الإدارة أن تلجآ إليها في محاولة تغيير انجاهات العاملين نحر موضوع معجه ، وليكن انحال نظام الحاسب الآل في اعمال الجسابات والموازنة بدلا من الإسلوب الدوري على ذلك من إنهاء خدمة عدد من

## نظام الاتجاهات الفرعى



- أين تبدأ الإدارة محاولتها ؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع
   اتجاهاتهم ؟
  - كيف تتغلب الإدارة على تشويه الأفراد المتعمد للمعلومات ؟
- كيف تنمى الإدارة ميل الأفراد الى التصرف بما يتفق مع الاتجاه المرغوب منها ؟
  - \_ كيف تتمكن الإدارة من زيادة العنصر الفكرى في الاتجاه؟

# *الفصساللأسبع* الدوافع

ما الذي يعرك السؤل ويسلم انتوة والإنجاء؛ لقد تردد هذا السؤال كيرا في درامات طم النمس وتراكمت تنجة لذلك معلومات أساسة وهامة عرد الالازة ) Auroma ( و د الدافقية » Mocrasion • وليس من شاك از الادارة في اهتمامها بالتيرف على مسيات السؤك الانساني وصولا الرائيز به والسيطرة على يم تستمام اعتماما أساسيا في تحليل دوافسح السؤل والدواسل المحركة كه والمحددة لاكتهاماته المختلفة بالنسبة لنوعيات

وبالرغم من أهمية موضوع الدافعية الا أن كثيرا من المفاهيم التي سادت الشكر جيدًا الفصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح الأمر السلحى مبيد كثيرا من الصحوبات في سبيل الوصول الى خم سليم ومشكامل لمسببات السلوك الالسائق

ولمل من أكثر المقاهيم شيوعا في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم « الداقع » جشمه « فوقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة التعمير ما يجرى داخل الانسان والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عسن معرقته - وعلى هذا الإساس فقد كالت البداية في استخدام تعمير « الدافع » على اله التضيير الوحيد للسلوك الآتي :

### (مستدوق أسسود)

الشيرات الخارجية --> الدوافع الفردية

## History Have

وكنتيجة لهذا الاتجاه المبدئي كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أفواع السلوك المختلفة المشاهدة اذ لا يقيل أن

H. A. Murray, Explorations in Personality, N.Y. Oxford University Press, 1938.)

تنشأ كل أشكال السلوك بفعل واحد فقط ، ومن ثم فقد ظهر اتجاه في علم النفس في الثلاثينات يروح لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس « موراي سسته» » وتعتوى على دواقع مثل:

ــ دواقع الجوع Hunger •

ــ دوافع الجنس Sex •

\_ دواقع العب Love

كذلك قدمت تقسيمات أخرى للدوافع كالآتى : \_ الدوافع القطرية ( الموروثة ) .

- الدوافع المسكتسبة ·

كما أشار بعض العلماء الى امكان تقسيم الدوافع الى إجوابية وهى التى تدفع الانسان الى سلوك معين ، وأخرى سلبية وهى التى تمنمه عسن تصرفات معينة .

ومن العلماء من قسم الدوافع الى دوافسع « فسالة » Rational وأخرى و ساكنة » Rational ودوافع ( رشيدة » Rational وأخرى « ماطفية » Emotional

وبرغم اتشار هذه المعاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع ، الا أن هذا المدخل فى تفسير السلوك بعاني من أوجه تقص شديدة أهمها : \_ أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن تتيجة ليحوث ودراسات علمية

( تجريبية أو ميدانية ) بقدر ما كان تتاج عمليات تفكير ذاتى وتأمل فردى من جانب مروجها • بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث القملية للسلوك الانسانى •

\_ أن مدّا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد في تفسير السلوك الإنساني، وهذا المرترفضة تتاجج البحث العديّة في طوم السساوك، حيث أن الدوافع في وصنها الصحيح أن هي الأأحد الدوامل التي تشترك في تعديد السلوك .

ومن ثم نجد فكرة الدوافع تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل وصولا إلى فهم صحيح لهذا المحدد الرئيسي للسلوك الانساني •

#### تعريف الدافعية

الدافعية آحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسمي اللي التمرف على محددات الساوك الاختيام وقط التمرف مي عملية الارة السلوك والاحتماظ به في حالة استمراد ، كذلك هر عملية تنظيم هذا السلوك والاحتماظ به في حالة استمراد ، كذلك هر عملية تنظيم هذا السلوك و

وثمة تعريف آخر للدافعية (١) ، يأنها الاسم العسام الذي يعبر عن حقيقة أن السلوك الانساني يتحدد جزئيا تتيجة لطبيعة الفرد وتسكوينه الداخلي .

وبصفة عامة فقد انقسمت الآراه بشئان تنحديد نطاق مفهوم « الدافعية » الى اتجاهين :

- \_ الاتجاء المدود Wazrow View .
- \_ الاتجاء الترسعي Broad View .

- وعلى المكس من ذلك نجد أن يعض الكتاب أمثال يو نج Young (1) يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك ويبندرا Blocks (2) الذي يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت .
- (1) P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 4961, p. 24.
- Murphy, Personality: A biosocial approach to origins and structure. N. Y.: Harper, 1947, p. 991.
  - (2) Maier, N., Frustration, N. Y.: McGraw-Hill, 1949.
- (3) Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions, toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.
  - (4) Young, op. cit.
- (5) Binders, D., Motivation: A Systematic relategration New York: Ronald, 1959.

#### أسباب الاهتمام بمقهوم الدافعية

قد يثور تستائل من أسباب الاهتمام بنفهوم الدافعية ومبررات بذل البجد فى سبيل تعرف هذا القيوم وتعديد باداءه و لا شك أن الاهتمام بالدافعية بنشأ من التواقع بين خصائص السلوك الانساني عامةوين الإبعاد الماسبة للدافعية و ويمكن تصديد هذه الفصائص السلوكية التى يساعد مفهوم الدافعية فى قسيم عافى الآتى:

## ت تحريك وتيسير السلوك:

بمنى أن هناك احتياجا الى تضير مسببات اثارة السلوك وتعريكه فى انتهاهات معينة ، وقد ساعت كبير من مفاهم الدافعية فى إجاد تسيرات متمنة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك ليمكنل مباشر ولكها تتيمه من خلال تنفيط لليول الدفية الانسان.

## شدة الساوك وفاعليته:

كذلك مناك امتياج تنصير أسباب شدة السلوك وفاهليت وامتلافها من فرد لاغر، عنى الملاحظ عادة أن شيرا ضعياة قد يعدل استجابة قرية لدى من الولاد، عنيا سعاج أثر أد أدر فرال يشر قرى أي معدل استجابة ما ، وفي حالات كترة شاهدة فبدأن قرة الاستجابة (شدة السلوك) نجر متناسبة معروم للدائدة في شرح الورس تم فان تباين شدة السلوك انجر الطبحة إلى مفورم للدائدة في شرح القريق الفرو على سباتها ،

#### ب اتجاه الساواد :

حين يعرض الانسان هرقت يدعوه المتصرف (أو السلوك) فانه يعد أمامه هادة بدائل متعددة يمكنك أن يعذا يرغيها ، وسرة فان مخاك سرقالا هاما يعتاج الى يسمي ، هم كيف يمان الإنسان التجاهر مينا للسلوك و من العوامل التي تحكم هذا الاختيار ان السلوك يوصف عادة بائه هادف المنافقة في الاختيار والثاني فان هذه القدرة على الاختيار ولتأخذ قرار الالانجاء الذي يتخذه السلوك انتا تجمل المدينة قدمة تعليدة وأسعة .

#### تاكيد وتعميم الساواء :

من المشاهد أن أتواعا ممينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في

فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متدابهة . وقد ســـاعدت ثائمة تكرار السلوك على تاكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الانسان جمعد الى قس السلوك اذا واجهته مواقف سبق له أن سلك حيالها بشكار التنج فالمذة أو ساعد على تجتين أهدائه .

### ت ضعف وتخاذل السلواء :

أغيرا فان حالات متعددة تعرض للانسان وتؤدي الى تخسانه أو استناء من الاستيرار فى نعط مين من السلوك عربة أغرى فان السؤال الهام هو : نماذا تعدث هسفه الظاهرة ؟ ولا شك أن استخدام نهيره اللغافية بساعد فى إجهاد اجابة منطقة حيث يمكن تصور ضحف السلوك بسبب انتخاض قوة الدافع أو الصراف القرد من الاهتمام به فى الأساس.

#### بعض المشكلات الاساسية الرئبطة بالدافعية (١)

القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة) .

الي جاف الأسباب السياق ذكرها والتي تيرز الاهتمام بعنهوم 
الدانسية بأمثياء مركبا أماسيا في فهم سيكولوجية الدو وتعليل ملوكه ، 
الدانسية بأمثياء مركبا أماسيا في فهم سيكولوجية الدو وتعليل ملوكه ، 
والتي تفاوت الآراء بشافيا تفاوتا شديدا ، وأهم هذه الشكلات ما بلي : 

لا الموافق وهم هو طبراي ما مكتسب وهي فضية طال المبدل 
وطالا ، ومركز العوارة فيها أن البعري برى في المدلول تتاج لغيرات 
الفرد التي يكتسبها بعد بيلاده خلال علية النضيج 
Macrostios 
والسود كتسبها بعد بيلاده خلال علية النضيج 
من الا انتكابات فطرة جبل عليها الأسان يمكم تكوين وطيعت ، وقرى 
من الا انتكابات فطرة جبل عليها الأسان يمكم تكوين وطيعت 
الرائباتية ، وقد اثاثرت هذه القضية تمارا شديدا من البحث ، وقرى 
ال الألبات بها قد حسم بأن السلوك هو معصلة للتحياط بين مناصر 
المراثة ) ويزين المناصر لمكتسبة من البيئة (وين في مكن

ب السلوك الشمورى واللاشعورى بـ ويقصد بذلك النقاش حول مدى واهمية العوامل اللاشمورية فى تحديد السلوك ، بل والى أى مدى يمكن أن بمارس الانسان أنواعا من السلوك وهو فى حالة من اللاشمور مستنسمت:

C.N. Cofer and M. H. Appley, Motivation: Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, p. 13-17.

ل السلوك لذاته أم لهدف \_ وتير هذه القضية التساؤل الأسامي مذا الماؤلة لأدن وطنق ويقال المنافقة الماؤلة الماؤلة الماؤلة الماؤلة المنافقة المرد وليسة السلولة فروع وطنقة وجعقة المراد وليس من شكا أن كتيا أما كنافة المنسى يعلون الى اعتبار أن كل أشكال السلوك الانساني عادقة الى تعتبي تتالج وحافقة لقرد ، وأن العصول السلوك الانساني عادقة الى تعتبي تتالج وحافقة لقرد ، وأن العصول المنافقة لقدة المنافقة عن المنافقة المنافقة عند المنافقة المنا

ل طبيعة الانسان ـ هل الانسان طب بطبعه ، أم أنه شرير بطبيعة ؟ هل الانسان أساسا متعاون ، وكريم ومعم للسلام ، أم أنه جطبيعة الأغي ، وعدوان إلا ثلث أن أن أجابة مطلقة عن هذا السائل أن لل تكون صحيحة فى كل الأحسوال وبالسبة لجميع الأفراد فى كل زمان ومكان ولسكن الاجسابة يعب أن تكون نسية حتى يسكن أن تكون صحيحة .

خلاصة بعثنا حتى الآن أن هناك كتيرا من مظاهر وخصائص السلوك الإنساني تشدير الى تصدير ما لابد من وجوده لتوضيح مصادر هـــذا السلوك وانسانه ، وان مفهوم الدافية جعتى منعة تطلية وصلية هالية ويوفر أساسا صالحا للوصول الى تصديرات متقية للسلوك المشاهد م

#### نظرة متكاملة لفهوم الدافعية

بعد أن استرضنا جانبا من المشكلات الفكرية المتعلقة بعوضوع الدافينية بهمنا أن تقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحسده الإبساد الإساسية لها وتقدم منطقا علميا يسهم في تفسير وتعليل أنماط السلوك المتساهدة،

يخضع السلوك الانسانى لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هى السبب ، الدافع والهدف ، بعنى أن أى مظهر من مظاهر السلوك الانسانى لابد له من دافع يصدد أنجاه السلوك ودرجة الأصرار عليه ، واخيرا طالهدف يمثل قطلة النهاية بالسبة للسلوك أى التنجة الرغوب الوصول اليها من ورائه ه

والسبب Cause يمكن تحديده بأنه أى تغيير فى ظروف الشخص الذائية ( فسيولوجية أو سيكولوجية ) أو التغيير فى الظروف المعيطة بالشخص أى فى البيئة أو الجو الاجتماعى الذى يعيش فيه • فالشعور بالجوع مصدره أو سببه التقلصات التي تحدث بالأمعاء تتيجة نقص بعض المواد الفذائية اللازمة للانسان ه

هذه التفاصات المورة تعالى نوما من التغيير في طروف الشخص السيطرية الترى الله المنافق ا

اذا يمكن أن نقول أن السلوك الانساني بصفة عامة هو نوع من التصرفات الثامثية عن سبب معين ، وهذا السبب يضغ عادة شكل تغير في طروف الانسان الشخصية وتركيبه السيولوجي أو السيكولوجي، كما قد ينشأ السلوك بسبب تصول أو تغير في البيئة الإجماعية للمرد ، ويذلك نعن نختف عن بعض مدارس علم النحس التي تحصر الأسباب للنسئة للسلوك في حالات المتصر اليولوجي والتوتر الذي يصيب الانسان تبيخ لهذا التقص ( مشأل ذلك « هل » ومدرسة تغيض الرائبة ومدرسة تغيض ()\*

ادن الأسباب المنشئة للسلوك في راينا لا تقتصر على تلك التغييرات في حالة الشخص البيولوجية ، بل تعتب لتشمل أي تغيير في حالتمه السبكولوجة إلى الطروف الاحتماعة الخارجة المحيطة به .

ولكن مجرد وجود صبب Comp للسلوك لا يضم من اتجاه السلوك لا يضم من اتجاه السلوك لا يضم من المترا في السلوك لا يضم المالية السلوك لا المنافق من السلوك المنافق المنافق من المنطق المنافق المنافق من المنطقة المنافق المنافق المنافق المنافق المنافقة المنافقة به من المنافق المنافقة المنافقة

Coffer and Appley, Motivation, Theory and Research, N. Y. Wiley, 1964.

وهذا الاراك كما قلنا هو سبب نشأة السلوك و ولكن ما هي البوامل الحجومة الامراز في Persinson و درجة الامراز في Persinson و درجة الامراز في Persinson المتازع قامة المتبعد القيمت التي تجون بيا بدرك طالع النازع قامة المتازع في استعان الثانوية المامة عائز أمامة الجاهدة في المداركة المامة عائز أمامة عائز أمامة عائز المتازع في الدراسة والتحقيق بيا والمامة المتازع والمتازع والمتازع ومن ووقع المتازع المتازع في منذه الحالة ما من العوامل التنوي على المتازع المتازع ومن العمل وبذا الجدد في سبيل التنوي ما من العوامل التن تحكم درجة شايرته والمرازع على الاستهرازي هذا الإنجاد المتازع في الاستهرازي هذا الإنجاد المتازع المتازع المتازع في الاستهرازي هذا الإنجاد المتازع المتازع المتازع المتازع المتازع في الاستهرازي هذا الإنجاد المتازع الم

ان مظاهر السلوك الانسانى المختلمة تواجهنا دائما جذين السؤالين : ما هى محددات اتجاه السلوك ؟ وما هى الموامل التى تعسدد درجمة الاصرار والمتابرة عليه ه

ان الاجابة عن هذين السؤالين تكمن فى كلمة واحدة هى الدواقع . ان الدواقع ـ حاجات الفرد ورغباته غير المشبهة ـ تمثل فوط من القوى الدائمة التي غزر على تشمير الفرد وادراكه للاسور والإشخاص من ناحية ، كما أنها ترجه السلوك فى اتجاه الهدف الذى يشبع تلك الطاجات والحات من ناحة أخرى ،

ان القول شلا بأن الشمور بالقلق والاحبـاط قد دفع شخصا الى السدوان أو أن شخصا قد نسى لائه لا يربد نذكر وقائع اليســة لا يربد تذكرها ، أو أن شخصا ادتكب جربمة لأن أصدقائه ويتوا له الفكرة ، كن تلك التعبيرات التى تصف أنعاط من السلوك الانساني انعا هى ترديد لكترة الدافسية .

مداره استاهيه . والدافع بينى حاجة يسمى الفرد الى اشباعها ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة اشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب ، أي أننا ننظر الى الدافع باعتباره قوة داخلية تنهم من قمس الفرد وتوجهه للشعرف

## تقسيم الدوافع

والسلوك في اتتماه معين ويقوة محددة ه

وتتباين أنواع الدوافع التى تسيطر على الفرد وتدفعه الى أنسـاط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذى نطلق عليه كلمة العمل ينشأ يسبب مجموعة من الدواقم قد تختلف عن الدواقم التي تخلق في النسخص الرغبة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتمة والترفيه ه

ما هي دوافع الممل مثلا ؟ ما هي الحاجات غير المتسمة التي يسعى الإفراد الى اتساعها من خلال العمل ؟ لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف

عن آلتيم ويبضى جانيا كبيرا من وقته فى عمل شاق وممل يُوما بعدُ يُوم وسنة بعد اخرى؟ لا شك اننا لو توجهنا بهذا السؤال الى مجموعة مختلفة من الإفراد

لعصلنا على اجابات متناقضة ومتباينة الآ أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددها: ـــ فالأفراد قد بعملون من أجل العصول على الأجر الذي يمكنهم من

ـــ فالإفراد قد يعملون من اجل الجعمول على الإجر الذي يسكنهم من شراء المأكل والملبس والمسكن الملائم ء

ـ. قد يعمل الفرد من أجل العصول على مركز اجتماعي مرموق •

ـــ قد يكون الهدف م زالمعل الانتماه الى جماعة والشمور بكون الغرد عضوا فى جماعة تحميه وتؤيده ه

ــ هناك أفراد يتصفون بالطموح ولذا فهم يعملون بدافع أساسي هو التقدم والرقي واحتلال مناصب أسأسية وعالية .

 قد يجيب فرد عن سؤال « لماذا تعمل ؟ » بقوله انه يعمل الأن الفرد مفروض فيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستجابة الى العرف والتقاليد .

د مفروض قيه أن يعمل ، أى لمجرد الاستنجابة الى العرف والنقاليد . ــ. قد يعمل الفرد من أجل زيادة حصيلته من العلم والمعرفة .

ــ قد يعمل الفرد من أجل تأمين مستقبله وضمان مستوى حيساة مناسمة ه

مناسبة . ــ قد يسل النمرد لكى يحصل على شعور بالنخر تتيجـة تحقيقه لأهداف وتتائيم كيرة .

تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع اذ ما زال هناك

المديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأطراء الادلاء بها • وبيض تلك المديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الادلاء بها • وبيض تلك الدوافع يدو واضحا وقاطاءا > والبيض الأخر يلدو غامضا > كما قد يكون حناك تناقض بين الدوافع > أو قد تتماخل مع بعضها البعض • ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يسمل بتأثير مجموعة من تلك الدواقم •

كما أنه من الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين ، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تعنتك في ذات المجتمع من فترة الأخرى .

واذا نظرتا الى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تقسيمها إلى عدة فئات أساسية ، تضم كل فئة منها مجموعة من تلك الدوافع تتفق في كونها تعمل على اشباع تعس الحاجة .

# وعلى ذلك نستطيع تقسيم الدواقع الى الفئات التالية :

### دواقع متعلقة بالحاجات الأساسية فلأنسان :

والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن اشباعها حتى يبقى على قيد العياة ، مثال ذلك الحاجــة الى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الانسمان الفسيولوجية ، تلك المجموعة من العساجات واضحة وضموحا كاملا ولا يعكن أن تتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها • فهي حاجات عالمية بمعنى أنها لا تختلف باختسلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعا يتساوون في الشعور بها مهمــا اختلفت الأعمـــار أو الثقــاقات أو الهوايات .

وقد ارتبط مفهوم الحاجات للأساسية بتعبير الغرائز التى وصفت بأفها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي ، وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز ، بعضهم قسمها آلي نوعين أساسيين هما غريزة ه المحافظة على الذات ﴾ و ﴿ المُحافظة على النوع ﴾ ، وبذَّلك يعتقـــد . بعض العلماء مثل « فرويد » أن السلوك الانساني يتم تفعل قوة دافعة هي المحافظة على حياة النرد وقوعه • من فاحيــة أخرى قال ﴿ ادلر ﴾ بِمتَّقِد أَنَ السَّاوِكُ الْإنساني يمكن تفسيرُه من خلال الرُّغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل فوع من أنواع السلوك الانساني مثل غريزة الأكل ، غريرة المنافسة ، غريرة المقاتلة ، وما الى ذلك الأمر الذي يَصُل بْقَائْمَة النَّرَائْزِ الى ما يزيد عَلَى مائة ، ولسنا نريد اللَّحُولُ

هنا في مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وانما لكل ما نصحى الى هو يطال أن جانبا من السلوك الانساني يسكن قصيره على أساس النظر الميه على أنه محاولة الفرد النباع معفى الحاجات الإساسية التي يتسبر بها والتي تعرك للسلوك فى انجاه مدين .

## ــ درافع تتعلق بالحاجات التفسية الانسان :

ان الاندان لا يعيش لمجرد النباع حاجاة البدنية الأساسية ولكن هناك خاجات أخرى شهر بها ويسمى الى انسباها • تلك الصداجات في الانجاز وتعتيق التاليم ، والرغبة في الصحول على مركز اجتماعي في الانجاز وتعتيق التاليم ، والرغبة في الصحول على مركز اجتماعي مرمق والعاجات الماشقة كالعب والسداقة وغيرها • تلك العاجات المستمين تبا للأوف الدياة ومرامل طوره و والعاجات الناسية تصف يكونها تتخصية الى حد بسيد ، بسنى أهما قد ترجد في بعض الأفراد يكونها تتخصية الى حد بسيد ، بعنني أهما قد ترجد في بعض الأفراد تعتمل عن الانتاج أو المستجابة الاخرين ما تا تستطيح أن نصف الخوا تما من الانتاج أو المستجابة الاخرين ما تا تستطيح أن نصف شخصا أجن متقيل مستوات أعلى من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أنا لعف تشخصا آخر باله خامل من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أننا لعف تشخصا آخر باله خامل من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أننا لعفة تشخصا آخر باله خامل من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أننا لعفة تشخصا آخر بأنه خامل من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أننا لعنه تشخصا آخر بأنه خامل من التقدم والتعيز باستمرار ، في حين أننا

## دوافع تنطق بحاجات الإنسان الاجتماعية :

أن الانسان كائن اجتماعي بطبعه و ولقد قطر الانسان على العيساة فى جماعة ولا يستطيع أن يها بسول من الناس والأخرين • لذلك تنمو فى العرد مجموعة من العاجات الاجتماعية التى يسمح الانساج المالي المنافقة المناجة الراجة المالية المناجة المناجة العاجة العاجة المالية المناجة العاجة المالية المنافقة الانترين ، الرغبة في العصول على ساعدة الانترين ، الرغبة في العصول على ساعدة الانتراب فه ، العاجة أفي كسب الاحتراء والتغذير ، الرغبة في الظهور والتميز وما الى ذلك . كل تلك العاجلت وأمثالها تخلق في الفرد المتى دافعة تعرك للسلوك في انجاهات مصددة . فلا شك أن الفرد المنى صمحى الى أشباع رفيته في الظهور بمثلهم ستيز صوف يسلك أنواعا من السلوك تختلف عن تلك التي يلجأ اليها شخص لا يشعر يشعر العاجة .

## دوافع تتعلق بحاجة الإنسان الى تأكيد القات :

تلك المجموعة من الدوافع ترتبط بعاجية الانسبان الى أن يعتقى الصورة معينة في الصورة معينة في مختل ويسم المستقبة عاد التقويم التي تخلقها نلك العاجة يمكن تمثيلة من المستقبة عاد التقويم التي تخلقها نلك العاجة يمكن أثم لل السلولة الانساني في اتجاهات تغتلف بطبيعتها عن الانجاهات الأساسية مثلاء المستكها المترد لاشباع عاجاته الأساسية مثلاء

تلك أذن من مجروة العاجات التي ترسر بها الانسان والتي تعير أساسا لتناة الدواق التي تعرف السلول وشوء • أن ما إن مرق أساسا لتناة الدواق التي تعرف السلول في تسلسل مرى في قاعدته العاجات الإسلسان أو البلية تعلقها العاجات الاجتماعية ثم العاجات الناسية وتأتي العاجة إلى تأكيد المذات عند قمة أقرم • وتصل تلك المناجات على تعربك السلول في تعين عكمى مع درجة أسباها • أي أن الساجة في المسيمة من التي تعرف السلول وتعلقه ، فإذا أسبت تلك المساجة في المسيمة من التي تعرف السلول وتعلقه ، فإذا أسبح تلك السادية لدياء إراء القرد منقولا ، تتن أهميتها النسبية كمحرك المسلول

واستخدام مفهوم العاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الاحامة بالبجوالم المختلفة للطاجات الالسائية • أى أن معبود تصور الملود بعاجة معينة لا يكفى لتفسير سلوكه أو المساعلة على التبيؤ بهذا السلوك • والما تعن فرى أه عائلة أرسة جوانب ألهوم العاجة ينبنى أن بحيط بها المباحث حيث يستطيم أن بعمل الى تحسير سليم للسلوك •

والجوانب الأربعة للحاجة الانسانية هي:

ــ الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .

ـــ المستوى المللوب للاشباع .

\_ المستوى القعلى للاشباع •

ـ. ادراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للاشباع .

منى ذلك أن مجرد سؤال الهرد من الطجات التي يشعر بهما أو الترف عمل علنا الطجائر لا يستر تصيرا كافيا أو سليما للسلوك الا اذا يتن الماحث بالنسبة كالل من تلك الطجائرات الجوائب الأوراق السابقة . تقد يشعر المارد يعاجة ألى تحقيق مركز اجتماعي مرموق ، الأ أن لمثلا العاجة أن يسحر خاط حقيقاً السلول الا أذا كانت تحقل أصدي كيمة بالنسبة له ، وكان مستوى النباع غلك الحاجمة العملي أثل من للسترى المقارب للإنباع مراجياً اذا كان المرري إلى أن احتمال وصوله الم هذا الرئز الإنجاعي الشور احتمال كيم .

الدائل لا يكفى أن تصول ان العاجمة غير المتبعة هى الدانم الى السلوك ، بل الأصع أن تقول بأن الدائم هو حاجة يضم بها الترد ولم يسل مستوى الأنباع فيها الى المستوى المللوب في ذات الوقت الذي يشتد الذي فيه أن المستوى المللوب احتمال كبير ،

والي جانب السبب الذي يشوء السلوك الانساني أو يفلق الطروف الداعية أنه ، والدافع الذي يعمل على تصديد أنجاء السلوك وفرته » قال السلوك هدفا هر الذي الذي يسمي الانسان المسلول عليه أو الذي ينمى الفرد تجنبه • فعندما يريد الفرد شيئا مبينا ، فاقه ينمى أن يضل أمرا محدداً بهذا الشوء • فائده عراسات الكي يأكله ، وعندما يغضى الإنسان أمرا فاضره عو السادم وهذا إلى .

والحاجات Wess. تشابك وتتماعل مع الأهداف Goals ففي كثير من الأحيان. تنصب التنوقة بن الحاجات أو الدائم وبين الهدف الذي يسمى اليه الفرد من رواء سلوك مدين ، ولسكن التنوقة بن الحاجات والإهداف أمر مرغوب في علميا حتى يسهل تعدير الشلوك توضيحه .

اذن نستطيع تعرف السلوك بأنه تسيحة للتفاعل بين السبب والدافع والهدف ومن ثم فان تنسير السلوك يتطلب معرفة هذه العناصر الثلاثة في تكوين السلوك .

وبصفة أساسية فان قدرة الدافع على تحريك السلوك تتوقف على حدوث أمرين:

الاول: عملية الاثارة تتيجة الشعور برغبة داخلية Drive ومعا لاشك فيه بأن تلك الاثارة أو الرغبة الداخلية تتاثر بالبيئة المصطة ، مثلا الرغبة : في الشرب تتأثر بالجو الخارجي (حرجة العرارة مثلاً) . الثاني : هدف معن Goal يسمى الفرد الى تعقيقه ويتمي الدافع بالحصول عليه و وذلك فنصن فتترض أن الهدف له قدرة على تخفيض أو اشباع الرغبة الداخلية و ويعب أن نشير الى أن الهدف شيء خارجي م حدق المدتة المصدلة المرد كالطعام أو الأجور شلا

## بعض الفروض الاساسية عن الدوافع

والآن يهمنا أن نستمرض بعض الفروض الأساسية عن دور الدافعية في توجيه السلوك الانساني ه

الفرض الأول : « ان افكار الفرد وساوكه يمثلان انعكاسا فدوافعه » .

صتولى الدوافع وظيفة خطيرة فى حياة الانسان هى توجيه أشكاره وسلوك فى اجهاهات مصددة ، ال دوافع الانسان تنتظم كافة مظاهر نساطه النخسى فى توجيه السلوك فى اتجاه معين والاحتفاظ به فى محاولة تعقيق طفه بذلك م

ان ادراك القرد و همكنيه ، ومشاعره المفتلة ، وهاداته وأمساليب سلوك كلها تاثير بعجبرها الدونهم أو العاجات التي يشعر جها الفرد ولحيلة الأجداف التي يشعر إلها ، ولعل من الزرز الأحداث على سيارة المحاجات على أسيارة المحاجات على أسيارة المحاجات على أسيارة المحاجات على أسيارة المحاجات المح

ولكن القول بأن الحاجات تسبطر على التفكير والسلوك لا يعني أنتا

Gutzkow, H.S., and Bowman, P. H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers II.L., Berthen Press, 1966.

نستطيع تحديد البلاقة بين كل نوع من تلك العاجات وبين كل تصرف يأت تشرد ، اذ أن خاك الساقة أنها في التسابك والتنفيد ، فني بعض إقجادان شرب أفراد اذات التصرف المنابعة لعاجات عندقاء ، كال قد يسلك الإفراد سبلا بناية لانباع ذات العاجة أو للوصول الى ذات الهدف ، ولمل تسيير مده القرام من أن الساول لا يحمد قتلة لتبيخ الهدف بالإدراك ، التنفية بالاصافة والحضارة بالمنابقة بالإضاراك ، التعلم ، وقسائس الشخصية " Permandity Traits" . لذلك فان دراسة وقسائس الشخصية " Permandity Traits" .

## الغرض الثاني : « حاجات الغرد في تقير وتطور مستمرين »

ان حاجات الدرد تنفير وتطور ولا تبقى على حال من الهبود أو الثانية درد النفي قد الداخات هو ما يعترى الانسان ذاته من يدركوجي أو سيكولوجي ، أو ما بسبب البينة المستهانة من تنفير وتغيير - وبالإنسانة الى التغيرات النسولوجية التي تصفت تغييرا في حاجات الفرد، فأن المغيرة والتنميرة الذات الاساب الدرد لمعاجات حاجات الفردة عن حاجات مايقة م

والتعلم Izeming مصدر أساسي من مصادر اكتساب العاجات وهناك تلقرية تنادى بأن حاجات الانسان ودوافته كلها مكتسبة يمعل التعلم وكلنا زادت خبرة الهرد وتجاربه ، فأن حاجاته القديمة يمكن أن تعلمور وتعل معطها حاجات جديدة .

وفى كبر من الأحيان فان عدد من طبحات الانسان تتداخل وتفاطل لتوجه ملوك معدد وتاغذ بذلك شكل حاجة جديدة همي مركب من معدة حاجات انسانية مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوقع النظر اليما على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة في الانتماء والتعاطف ، الرغبة في السيطرة والتفوق والرغبة في المحافظة على الملطم والكلمة ، والركاة في السيطرة والتفوق والرغبة في المحافظة على الملطم والكلمة ،

ولا شك أن عملية التطور والتنبير في حاجات الانسان تمكس تتأتج تجارب وخبرته في اشباع تلك العاجات ، فاذا كان الإنسان بيتابل والتما بعمال في الشباع بعض حاجات فقد يصوره مقا اللي بنيا تمك الصاجات والتحول الى حاجات الخرى جديدة يكون احتمال الشباعها كبر .

### القرض الثالث : « تتركز الحاجات حول ذات الشخص »

يتخيل كل انسان لخمه صورة معينة Set-Coccept يسعى الى تعتبقها و والثالي نجد أن حاجاته تركز كليا حول آليد ناك الصورة أو تحقيقها أو ما بطلق علمه و تعقيق الذات Set-accombination o ، أن الحاجات الانسانية تبركز اذف حول تحقيق الفرد للمورة التي يربدها للمساء والدفاع من الذات ،

وشاة الذات ترجم الى التفاعل الاجتماعي بين العرد وغيره من الناس حيث يدوك العروق التي تميزه عنهم • فالطفل الرضيع لا يكاد يدوك من أمر هسه شيئا • ولكنه من خلال التفاعل مع الأخرين والنطم يبط في ادراك ذاته أي يدوك أن هناك كائب استقلا يختلف عن غيره من الكائب الت

وعلى هذا الأساس قان الفرد يستسر فى عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد • وتنبيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التي يجب عليه اشباعها حتى يؤكد ذاته •

### بمض الحاجات الانسائية الرئيسية

لقد اتصينا الى أن العاجات الإنسانية تصدد انصاحات السلوك وتساعد فى تشكيله - كما أنها تؤثر فى تفكير الانسان وطرق ادراكه لافرور والأشخاص من حوله - والآن نستر من بعضا من أهم تلك العاجات الإنسانية التي تشكل السلوك الاجتماعي الافراد:

### \_ العاجة الى الانتماء : Affiliation Need

ان الانسان كائل اجتماعي بطبيعته بصحي الى الالتقاء مع الأفراد الارتباط بهم ، والرغمة في الانساء من حاجة استاجة من خلال اتصالات وارتباط بهم ، والرغمة في الانساء من حاجة استاية تبحس قبام المجتم أمرا ممكنا ، بينيني أن نذكر القارئ، بظاهرة تراويج وتناطي العاجات الانسانية المنتبئة ، فلك فان فرية الانسان في الانساء والاجتماعية لا يكون مصدوما المحاجة الى الانساء في مركز اجتماعي مهم، تطوي على وغية في كسب احترام الأخرين ، وتحقيق مركز اجتماعي مهم، وقد تباين علماء النفس في تسيراهم لشاءة العاجة العربة الأرم الأصلية تعيد البضى فيترما واصدة من القرارة الالسمانية الأرم الأصلية

(المعافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والاتساء ) . وذهب بعض السلماء الجنس والاتساء ) . وذهب بعض السلماء التي تجديد المداد القرد الى الاتساء كنسجة المداد أن مجتمع يفرض عليه الالتانة ، ولإفراد الآخرين ومخالفهم أن كل مظاهر الجيساء الإجياءية ومن تم نقد تحوت من العتارها وسيلة لاشباع حاجات النهرد التي لا يستعلى الشياعات المترد على الى تتفاذها هدفا في حد ذاته ، ونظراً لوعية هذا المقبر الاجتماعي ، فتن بعض الأحياد بعكن اتخاذ عسلا السيمانات التي يشتى الهيا الدواعات التي يشتى الهيا الدواعات الى الاتساء ،

وفى دراسة قام بها « سكاكن » restments ( ( ۱۹۹۹ ) ( () ، اتضح أن المجاهة ألى الانتماء تكون أكند عند الأفراد الذين يصبيهم القلق أكثر من غيرهم ، و بالتألى تبعد الشخص القائق يسعى الى الاندماج مع الأخرين خاصة مع في شل حاك •

ووجود الشخص القلق فى مجتمع من الأفراد الذين يشاركونه نفس المشاعر سوف يؤدى الى تغفيض ما يشعر به من قلق ، ومن ناحية أخرى فان وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه ه

## The Aquisitive Need : الماحة الى التمالك :

ان الحاجة الى التملك قديمة قدم الاسان نفسه ، ولا شك أن هذه المحاجة الى التملك قد هذه الحاجة تتقور تطور الجنياء في الحجيمات العرد الخادية وسبر له سبل الحجيمات العرد الخادية وسبر له سبل الحجيمات العرد الخادية وسبر له سبل الحجيمات المحاجة الله المحاجة على المحاجة على المحاجة على المحاجة المحاجة على المحاجة المح

ان الحاجة إلى التملك قد تخدم بعض الحاجات النفسية الأخرى في

Schachter, S., The psychology of affiliation: experimental studies of the sources of gregarouszess. Sumford Calif., Stanford University Press, 1959.

الفرد شر الاطنئان الى المستقبل او ضمان مستوى معينى معين من خلال الروة التى ينتكيا، الا الا تفاك الصاحبة قد تصرف عن معيراها الطبيعى حينة لرى بعض الافراد بيلون على انتخاء الحاجة عن قاضة وبالمان باهظة وفلك لمبرد ارضاء حب السلك والتميز على الآخرين • مثل ذلك من يتمقون فروات طاللة في انتخاء قلم الأفات العادر أو قطم الترد والأرة .

### \_ الحاجة الى القوة والنفوذ : The Power Need

بعض الناس يعركهم شمور قوى وحاجة ملحة اللى السيطرة على الرخبة في اكتساب الأخرين والتأثير فيهم • أن العاجة الى القوة تنتل فى الرغبة فى اكتساب المناه الذي يرضى شخصا معينا ولا شك أن توافر تلك العاجة عند بعض الإفراد هو مصدر من مصادر القيادة العالمة فى المجتمات وفى مجتمع بطبيعة العال بعضاج الى القيادة العالمة المنتقرة على تعريف اللبوع وتوجيعها وليكن تع تحميل تعرف تلك القوة فى أيدى بعض الناس وتحسول من وسيلة لتحقيق أعداف اللي غابة أى ذاتها يسمى الانسان الها لاشباع حاجاته الى السلط .

#### الدافعية باعتبسارها نظاما فرعيسا:

مدخلات نظسام الدوافع

تخضم عملية تكوين الدواقع لنفس المنطق الذي توصلنا اليه حين دراسة الادراك والانجاهات والتعلم - فالدافعية تتخذ أيضا نبط النظام المتفاعل مع نميره من النظم الفرعية فى اطار النظام السلوكى الأكبر •

يستقبل النظام الفرعي للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغسات الأماسية للانسان ومن ثم يشا عنها دوافع فطرية أو موروقة . كما يتشقل مدخلات الجنامية وتتطبيعة تمكس الفرص السائمة في المجتسف ومن هذه للمذخلات الإحتاجية والتنظيمية يكتسب الانسان الدوافع المكتسبة Sarry معروض والتنظيمية يكتسب الانسان الدوافع والأوراك حين تمثل مدخلات نظام الدوافع منجوبات المعالم الادوافة والأوراك حين تمثل مدخلات نظام الدوافع منجوبات الخاص الادوافة والأوراك من المنافع الدوافة المنافقة ال

### عمليات نظيام الدوالم

سكن تركز عملات الدائسة في الآتي: (١) تكوين تطلمات أو توقمات تمثل الحدود العليا للاشباع من

الحاجات والرغبات الإنسانية الأساسة ،

(ب) تحليل المدخلات لاكتساب الفرص السائحة في المناخ المحيط لاشباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة .

(ج) تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلى من الاشباع بالنسية

لل غبات البعالية .

(د) مقارنة المستوى المطلوب من الأشباع ( التطلعات ) مع المستوى الفعلى ومن ثم تبعديد القصور أو النقص في الاشباع وهو ما نمبر عنه د « الثفرة » أو « الفجوة » Discrepancy

(هـ) تحليل المدخلات تالاستمانة بنظم الادراك والذاكرة لاكتشاف الاحتمالات السليمة لامكانيات تعقق المستويات المطلوبة من الاشباع .

(و) مراجعة الاتجاهات والمدركات والخبرات السياعة لتحمد بد الأهمية بالنسبة لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الحديدة .

ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع الى بعض القرارات التي نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام .

# مخرجات نظسام الدوافع

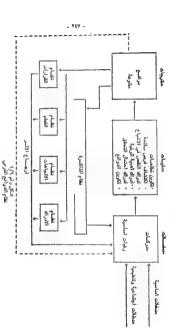
ينتهى نظام الدوافع الى المفرجات الآتية : أ) تماظم دوافع قائمة فعلا .

(ب) اكتساب دوافع جديدة . .

(ج) المخفاض أهمية دوافع قائمة فعلا .

(د) ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائي.

ويصور الشكل التالي حركية نظام الدوافعر:



#### تضيعة

# الحوافز وعلاقتها بالدوافع

يرتبط مفهرم الحوافز بمفهوم الدوافع . فقد بينا أن الدافع هو قوة داخلية تدفع الانسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير شبعة هو، ثم يحقق له هدفا . أما الحافز فيه وقوة خلاجية تجدب الانسان نصوها لكي يحصىل عليها وذلك من خلال سلوك همين يسميح له بالرصون إلى الحافز ربيجله مستحقاله . فالحافز إذن هو بيثانة جافزة يحصل عليها الانسان إذا سلك سلوكا معينا ترضى منه الحهة الذي تعرض الحافزة .

وتتحمل الإدارة مسئولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها . وفي هذا الصدد تثور بعض الامور التي تحتاج إلى عناية خاصة هي ؛

- الحفز والانتاجية .
- دور الإدارة في عملية المفز.
  - الحوافز العنوبة .
    - الجوافز الثالية .
- ما يجب أن يركز عليه الدير لحفز الأفراد .
  - وسنعرض لهذه المواضيع فيما يلي .

### الحفز والانتلجية :

لنبدا أولا بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هي إتجاهه تحو التنظيم الذي يعمل به . وعملية الحفز هي خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية الاعداف التنظيم . وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في صربتة تالية لأهداف الشركة التي يصدل بها ، إلا اذا كان يتوقع تشبية أيداً أن تزداد فرص تستهة لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل وأدا كانت مدد الفرص تستهية فرايف ، فؤن ربحه المضوية ترتقع ، أما إذا قدر أن فرص تصقيق أهدافه قليلة فسوف تنتفض ربحه المضوية ، ويالمثال انتاجيت ، ويحادل العاملون ، أفراد العراضاء "المتصومة على إضباع فيضض العاجات المادية والتفسية من طفرا العدا الذي مقدون به .

## لكن ما هي أهم تلك الحاجات ؟ أهم الحلجات الانسانية :

- \_ الماجات القسيولوجية ( الغذاء والمأوي ) .
- الصاجة إلى الأمن ( الحماية ضد الأخطار ، والتهديد ، أو الحرمان ) .
  - الحاجات الاجتماعية ( الاناماء والقبول والحب ) .
- \_ الحلجات إلى تعقيق الذات ( تنمية الذات والشعور بتحقيق أهداف الإنسان ل الحياة ) .

### ويجدر بنا أن نوضح الآتي :

- ان أي حاجة إذا تم اشباعها بيطل تأثيرها في حفز الانسان .
- إن إشباع يعض المعلجات لا يمكن أن يقرض على الإنسان أو أن سخضع للمساوة ( على سبيل المثال العلجات الاجتماعية ) إن أرساع هذه العلجات يتوقف على الإنسان ذات ، إن معظم المعلجات التي يمكن أن تحطى للإنسان قد سنحت له قملا : ( الطعام ، الماوى ، الانمن ) أن ألهدف الجديد في مجال التحقيظ هو مساعدة (الاقراد على أن يساعدوا النسميم .

## × دور الإدارة في عملية التحفيز :

فيما يل عددا من المجالات الرئيسية التي يمكن للادارة أن تسهم فيها في مساعدة الاتراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل ؛  اعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الادارة مع توضيع مصدور وبلبيعة السلطة التي يفتع بها ، و الطريقة التي يقوقع أن يعارس بها هذه السلطة .
 ويجب التأكيد على أن المدير يعارس سلطة على المحل الذي يضرف عليه ،
 وليس فيق المؤرسين الذين يعملون معه .

- تكبير الأعمال المصدودة ، والمتخصصة ، لتشميل المشاركة في تحديث الأهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة إلى أداء العمل ذاته .

للشاركة في الرفيقية الادارية من خلال استخدام أسلوب اشراك الإفراد في
 صعيب الادارية من مذاكل استخدام أسلوب القرفة السليمة
 عند كل مسترى تنظيمي بين على الشكلات التي يحكن حلها بالمشاركة بين
 الإدارة للشكلات التي يحكن حلها بالمشاركة بين
 الإدارة للشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتصمصين.

 استخدام اللامركزية ، وتضويض السلطة إلى اقصى حد لتهليل الادارة بالمشاركة ، واتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنشيم .

تحديد المداف التنظيم في ضمو وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل الماملين، ويستقطب ولاحمم وطالاتهم على التخيل والابتكار، وكذلك ولاء كل التصاملين مع المشروع – العملاء، والمالكين، والموردين، والموزعين، والمورعين، والمورعين، والمورعين،

#### إن العوامل الأساسية في حفز الأفراد للعمل هي:

- . ikhi ...
- الأجر العادل .
- التقدير للعمل الذي تم .
  - مكان آمن ونظيف .
    - الاشراف الجيد .
- الترقية حسب الكفاءة .
  - ـ التقهم .
- النصيحة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة .
  - العمل المثير .

- .. الامداد بالطومات .
  - \_ الاتضباط.

ولا شك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يشرقف على طبيعة المؤلفة في خل ها اشتاء السابقة يشرقف على طبيعة المؤلفة في كل المثال مثل اعتبار الالبنان بالتي أولا أن المثان كل المطابق المأل الأوروب الاحتمال الاحتمال المثان المثال الاستقرار والحصول على عمل مثير ، يكون هو أهم ما يقدر به العاملون ، إن التقالة الإساسية عنا عن أن الروح للمثونة والدائمية بدلا يتغيران بيعض قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران بتأثير كل ورارات الادارة في حلايات الإدارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران الإدارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران الديران الإدارة في وقت ما ، ولكنهما يتغيران الديران الدي

إن كل ما يقعله الدير ينحكس على الروح العنوية للمطابئ وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلا ، الأمر الذي يجعل الدير الذي يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاه ، يبدو كانه مبتديء أن مغرق في التقامل بشكل خطر .

#### × الجوافر المعتونة :

يمكن أن تتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التي تحيط بمركز الحوافز كلها ، وهو الإنسان نفسه .

وطبقا لهذا المقهم فإن الإنسان يكون مدفوعا لفصل باكثر درجة تشيعة للاعتمام الرائضية ، ويأتى يعده أن الأممية درج العمل الذي يساراب ، ثم يركد العمل ، والمرافق من حم الشركة ، ويأتي أن للايقة قبل المؤيقة المؤيقة المؤينة المؤينة المؤينة المؤينة المؤينة ، ويأتينة أن الأمر يتطلب استخدام التكثير من المزيان الإضافية بسياسات الاضراد المتطورة للتقلب عمل المؤقف الذي الإساطة الإنسان إلى معله .

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين:

- يكونون مقتنعين بأنهم بؤدون أعمالا نافعة ومثيرة للتحدى .
- .. يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لأمال وقدرات ادارة الشدكة .

- \_ يحترمون قدرات ومفهومات رؤسائهم المباشرين .
- \_ يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعاليج ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
  - بتمتعون بفرص التقدم ف المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .

### الحوافز الثالية :

إن الروح للعنوية تعنى ـ ف الاساس ـ جعل العامل يؤدى العمل الذي يطلب رئيسه ويكون العامل متحفزا لاداء هذا العمل عادة ، لاعتقاده بأن هذا هر انضل سبيل لكي يحصل على ما يريد .

ومن البسير عادة توضيح الارتباط للعاملين بين دخولهم ويسين تحسن المركز المال للشركة ، عن توضيح الارتباط بـين هذه الدخـول وبين تحقيق إهداف تتظمية لخرى مثل النعو ، أو تحسين العلاقات مم المجتمع .

إن الماملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراراه بهذه الأجور والمرتبات ، الطعام ، الملايس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فان الرفية في النشود تختلفي -أيضا . ومن الأمور المشاهدة في الدول النامعة أن عشورات من العاملين معملون

فقط من أجل تدبير للل اللازم لشراء شيء معين يحتاجونه ، ويمجرد تجميع هذا المال يتركزن العمل عائدين إلى مجاتهم البسيطة غير المقادة في الريف . ويقد أقراد أخرين بيود إنهم مخلوجون برنيقة لا تقسيم ، من الجبل كل الأشباء الجميلة في الحياة . . وهم عنل استعداد العمل ساعات طولية . يومالة ، دكر يحققل واشاتها غير العادية ، والعض الأخر يعدي كسولا ، وقعر

ولاشك أن اهتمام الادارة يتركز ف المجموعة الأولى .. هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة ف العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتيا للعمل ،

مهتم ، وبحاراون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام البقظة .

ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الادارة . الادارة .

## ما هي نقاط الإهتمام في حفز المرؤوسين

النقاط التائية هي ما يجب أن يركز عليه المدير حين يريد حقر المرؤوسين:

- المحافظة على اثارة اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالشاركة من خلال تواسر للطومات عن خطط واهداف المنشاة ومدى تحقيقها.
  - . المحافظة على ولاء المرؤىسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسئولية فيما بينهم وتأمين حقوقهم العادلة في المكافآت والعوائد المالية .
  - تنمية اهتماماته شخصيا بشؤن الافراد ومشاكلهم من خلال نظام مستقر
     للتعرف على شكاو إهم ومشكلاتهم الشخصية
  - تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المستولية من جانب
  - المرؤرسين . \_ تاكند حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه واصدار المكام عادلة فيما قد يقـــم
  - بينهم من خلافات ، وتنمية أسلوب (التي لحل منازعاتهم تلقائيا .
  - توفير فرص التقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب
     العمل .

### مشكلة

## قياس قوة الدافع

ثمة مشكلة تواجبه الإدارة جبين تتصدى لتصميم نظم الحوافز . فقد حددنا سابقا أن فاعلية نظم الحوافز تتوقف على مدى توافقها مع دواقع الأفراد . ومن ثم تحاول الإدارة أن تحدد

أنواع الدوافع التي بهتم بها الأفراد ، ثم قياس القوة النسبية لتلك الدوافع حتى تعمل على تقديم الحوافز المناسية التي تستحيب للبوافع الأكثر قوة وأهمية لدي الأقراد .

والنموذج التالى بقدم طريقة لقياس قوة الدافع من خلال توفير مبانات رقيمة عن عناهم الدواقم الثالية :

● الستوى المطاوب من الاشباع من رغبة معينة ويعبر عنه بالرمة (ط)

 الستوى الفعل من الاشباع من ذات الرغبة ويعبر عنه بالرمز ( i )

 الأممية النسبية لاشباع تلك الرغبة ويمير عنه بالرمز ( ص) احتمال تحقق السنوى الطلوب من الاشباع ويعبر عنه بالرمز

. (-=) وبذلك تصبب قوة الدافع (ق) على النحو الآتي ٠

у = <u>с × - м × ( - й - й )</u> = <u> б</u>

ويشير التعبير ( ط ف ) إلى الثغرة أو فجوة الاشباع التي يعانيها الفرد .

وفائدة هذا المقياس هو في استخدامه للمقاربة بين الافراد المختلفين أومقارنة قوة الدافع لدى الفرد نفسه خلال فترات زمنية مختلفة .

# الفصسال لعامشر

## اتخاذ القرارات

رأينا كيف تفاعل العليات السلوكية وتكامل ، فالنظام السلوكية يغرك الآثرات الفارجية وبصد معايها وبسل منها الى استنتاجات محددة ، وفي نصره تاك المراكب تشرع عليات العلم وتكوير الاتجاهات وتكوين الدواقع في التعامل مع المذخلات الواردة الى كل يتها ، ويصل الأمر الثالم السلوكي في النهاية الى موقف يشم بتعد البدائل أو القرص السلوكية المطروحة للبحث ، أي الى موقف يستاج المد

وسوف تبسط في هذا المبحث الأخير تصورا لعملية اتخذ القرارات كما تحدث عادة في النظم السلوكية - وبالوصول الى هذا العد في دراستنا تكون قد اتممنا تحليل جزاين هادين من أي نظام سلوكي وهما المدخلات والطبيات -

## مفهوم الطاذ القرارات

اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى صلية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث Sourch والمفاضلة أبو المقارفة بين البدائل Comparison ، والاختيار Selection •

والمدى العلمي الشائع لاتفاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين يدائل مختلفة المسلوك أو التصرف - وفي ضوء هذا الملمي بسكن النظر ألى عملية اتخاذ القرارات باحتيارها تشاطا مستمر بعده فيه النظام المسلوكي على كل المعلومات المتاحج من الظروف والأوضاع المناخيسة المسلوكي على كل المعلومات المتاحج من فرس أو معرفات تم استنادا المسلوكي في لفاضلة والاختيار بعددها النظام السلوكي لفضه ، بعد الل معلي المبحث من السبل المختلفة (الماكلي المتي يستكن من خلالها النظام أن يفيد من العرس المتاحة أو يتجنب المموقات القائمة أو المحتملة ، وحين يكتشف النظام السلوكي البدائل المكنة ، فانه يضضعها لعملية مقارنة بحثا عن ذلك البديل الذي يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

ان القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اغتيار لطريق أو سبيل معني يتخفه السلوك للوصول الل هدف مرغوب ، فالقرار بهذا المدني ادن هو انعياز اللي جانب نعط سلوكي محدد دون غيره ، والأصل في الفرار أنه وسيلة اللي تحقيق الأهداف والناتم التي يسمى اليها النظام

ولكى يصل الانسان ( النظام السلوكى ) الى قرار فانه يمر بخطوات مختلفة من البحث والتحليل والمحاضلة مستندا الى قيم ومعاير محددة .

السلوكي أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها •

## عملية اتخاذ القرارات

أن اتخاذ القرارات يشش في عملية مستمرة متدلفة وهي وإن لم تكن واضعة وظاهرة الأأنها توجه طالة كان النظام السلوكي في موقف يحتم عليه الاختيار ، ولكي تقدارس كيفية اتخاذ القرارات لايد تنا من تعديد الخلفية التي يتسد عليها النظام السلوكي في انتضاذ قرارات ، ويمكن القراران هذه الخلفية تتكون من الناصار الإن :

- الأهداف التي يسمى اليها النظام السلوكي أي التتائيج والانجازات التي تعديد القرارات التي تعديد القرارات التي تعديد القرارات التي تعديد القرارات التي تعبد النظام السلوك المستيارة ، فالقاعدة العامة أن الانسان برر اخترار انعاط السلوك المساعدة في تيسير وصوله الي أهدائه ، يتنا يعجب تلك التي تعوق عن الوصول اليا ، ومن تم بعيد أن تكامة . النظم السلوكية المختلفة في انخاذ القرارات تتايين بعسب درجة . الرضوح والذقة في تحديد الإحداف التي يسمى كل منها التي تحقيقها ،

كذلك قان درجة الواقعية فى الإمدان "تونو الاحتمالات النجاح فى الوصول اليها همي من الموامل المؤثرة فى اتخاذ القرارات ، وحين نعرض للاهداف ، يعجد بنا الاشارة الى أن النظام الساوكي يستحد المجانب الأكبر من أهدافه فتلا عن البيئة الاجتماعية والتنظيمية التي يعيش فها .

كذلك من المعروف أن الأهداف متجددة ومتفيرة ، فبعضها تنزايد أهميته مع الوقت ، والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الإنسان عبر بذل العجد في مسله . وما يعنينا بصفة أساسية هنا هو ابراز أهمية وضوح الأهداف كيقظة انطلاق فى عملية انتخاذ القرارات .

- وتلب دواقع الاسان (أي رقباته نجي الشبعة) دورا هاما في
تكوين الخلفية التي يتخذ قراراته في دوما ه أن ثلثا الدوليرة
تكوين الخلفية التي يتخذ قراراته في دوما أن ثلثا السولار
التي ديدوجة كبيرة من الانباع الثلث الرغبات - وبذلك فاز الدواقع
هي من الدوامل المحددة الالسان في الخيرار، عين البدائل السلوكي
هي من الدوامل المحددة الالسان في المتارار، عين البدائل السلوكي
المجادرة المتار بعيل معين ، فان الدواقع كما بدل عليها اسمها هي قوة
دفيع في اتجاه الماط السلوك الاكثر تناسبا وتوافقا عم رقبات النظام السلوكي

- وحين يشرع النظام السلوكي في اتخذذ قراراته ، فانه يكون مقيدا الى حد بهيد بالقرارات السابقة التي اتخذه في فدات وضية هذف من المقافرات السابقة تشق وحا هي المقافرات السابقة مثل قروط على وهن النظام السلوكية حيث يكون ملتزيا بترمزات أو المالل سلوك معينة تبديمة المثافرات السابقة أن المناصبة المقافرات السابقة أن المناصبة المقافرات المناصبة المقافرات المناصبة المقافرات المناصبة المقافرات المناصبة المقافرات المناصبة المقافرات المناصبة المناصبة المقافرات المناصبة المن

\_ وأخيرا فان اتخاذ القرارات يتم فى اطار مفاهيم النظام السلوكي ومعلوماته عن المناح الاجتماعي والتنظيمي المعيط به ، وتكون اختيارات الانسان محكومة الر حد بعيد بالقيود والالترامات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا للناخ ،

ان تلك الخلقية تمثل الاطار الذي تتم علية الاختيار أو انخاذ القرار في حدوده ، فانظام المسلوكي اذل ليس مطلق العربة في اختيار أو بديل يعرض له ، ولكنه في العادة بمنتم بعربة فمسينة أو حرية مقيشة - Procome - وتتبع القيود على عربة اتخاذ القرار من مصدوين أساسين ، الأول هو المناخ المحيد بكل ما فيسه من فرس وعلائات ونظم وقواعد لضبط الحركة السلوكية ، أما المصدر الشانى فهو التسكوين الذَّاتى للإنسان نفسه وما يعتمل فيه من رغبات وما يرمى اليه من أهداف .

### اتخاذ القرارات في التحليل العلمي

هناك اجباع فى الرأى بين المشكرين فى موضوع اتخاذ القرارات على أن ثمة خطوات منطقية يعر بها الانسان وصولا الى اختيار قرار ما . تلك الغطوات هم.:

تعديد الهدف المطلوب تعقيقه •

\_ استكشاف الطرق البديلة الموصلة الى هذا الهدف •

 اجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها ٠

\_ حساب القيمة المتوقعة من كل بديل فى ضوء التحليل المتكامل لمحمل عبوبه ومزاياه .

. لل اختيار البديل الافضل الذي يتفوق على غيره من البدائل ويعقق للانسان أقمى منفعة مكنة ه

ويبدو من هذا الحطيل أن التخاذ القرارات عملية عقلية بالدرجية لم الرود توضف هذه الدلية في بعض الأحيان بأنها رئيدة Basomal مردولة وذلك حين تقيم الطلبط الي الاستان هاي السي موضوعية مهردة كالأسس الاقتصادية أو السياسية العلمية - ومن المسية أخرى فأن التخاذ القرارات يوصف بعدم الرئيدة أذا كانت معاجي الاختيار تستند الى السير عاشد يوصف بعدم على الصحاب المنظية المستند الى

سس حب المستعرف و المستعرف المستعرف المستعرف المستعرف المستعرف في تعليل انتخاذ المستعرف المستعرف في المستعرف ال

### مثسال اداري:

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الادارية على عاتق أهضاء المنظمة كل بحسب موقعه التنظيمي واختصاصاته ومسئولياته، فاذا نظرفا الى رئيس مجلس الادارة في شرخة مساعة مثلاً وكان المؤسوم المورح هو الخبرا موقع لانشاء فرع جديد للشركة - في هذه العالة فجد أذ متخذ القرار ( رئيس مجلس الادارة) يمنا السلية في شوه خلصة ذهبية معينة تحترى الممالة في السيوات السابقة ، السيوات السابقة ، لأكذلك تحتري علمات وضيركات من موقف الرئيس المنافق ومركز التافقي ومركز على السيرى في السوق ، كذلك تضم تملك المخلفية الذهبية الممالة ، تتخذ القرارة نصبه ودواقعه ومفاهيه عن المسابقة الاجتساعي والتنظيمي السيائة ،

## وفى اطار هذه الخلفية تتم خطوات اتخاذ القرارات كالآتى :

## الخطوة الأولى ــ تحديد الأهداف :

ان متخذ القرآر بعاول آثاء هذه الفطوة الوصول الى تحديد واضح وقامل المعدة المجلدة التي يرفة حفيقها من وراء اختيار الموقع وقا لله الهدة الإهداف التي يرف بد تحقيقها من وراء اختيار الموقع وقال من المنطقة من اختيار الموقع الذي يقرب من صحادة الحاد والتالى بعهم في تخفيض هقات شحيها وجنس استمرار تعققها وانتظام عطبات الاتاج موسن المتحرار المواقع الى مناطقة تحقيق التيجات التهائية ومن تم متحقق وفروت في هقات التسويق تحقيق وفروت في هقات التسويق تكون هناك عشرات من والاعداد على مناطقة المراد والمتعلق المدرة من والاعداد الموقع المتعارفة المراد والمتعلق المدرة من التيجاب و محكما عدد دراستها والمقاصلة بينها حتى يصل التي اختيار الهدف الذي ميكون دراستها والمقاصلة بينها حتى يصل التي اختيار الهدف الذي ميكون

ولكن يصل متخذ القرار اللى اختيار سليم الهدف ( أو الأهداف ) فانه يعتاج الى توفير معلومات كافية عن الأوضاع والظروف السائدة وعن احتمالات النجاح فى تحقيق كل من الأهداف الهلوجة البحث ، بالاضافة الى توفر أمس ومعايم تسمم فى المفاضلة والاختيار بشكل

بعد ان يحدد متخذ القرار أهدافه ، لابد له من البحث عن كل العبل أو الطرق المكنة للوصول الى انجاز كامل لتلك الأهداف ، وهــــذا ما الملق عليه استكشاف البدائل

<sup>(1)</sup> لا خلك ان التماري، قد الدك الآن أن تصديد الإهداف ما هو في حقيقة الامر الا عملية العضاذ قرار في حسد ذاته ، أي ان كل خطوة من خطرات النفاذ التمارات عمى في ذاتها عملية الخفاذ قرارات فرعية .

والديل هو طرق لتحقيق الهدف يتصف بصفتين اساسيتين ؛ أولا أنه مبدئ في السابية في المراد أنه مبدئ في الدينة القرآء المكاليات تطبيقة فيلا أو جزيًا أنه يسبب مواه كليا أو جزيًا أو جزيًا أن من المناسبة المثال المناسبة وضم دراستنا في المبدئ من المناسبة وضم دراستنا هو آناء مصنح جديد بيافة التاجية مبينة تسمح باتاج سلة جيئة بسبر منخفف نسبيا ، فقد يكون أمامه بدائل مختلفة للوصول الى هذا المبدئ مبدئ المات المبدئ من المات المبدئ من المبدئ المبدئ المبدئ المبدئ المبدئ من المبدئ المبدئ من المبدئ المبدئين المبدئ المبدئ

وتستل عمليات استكشاف البدائل في جهود مسترة من البحث والمواسفة والتعليل وتجميع الطواعات ومراجعة الاخرين وتعارس الالاكثار القاتية حاص منعقف المسادر ومن الطول المستخدمة في تسته الانكان والمقترحات بشان البدائل ما يعرف بطريقة در الارة » العواصف في الذهن المتجمع مقد من الالحراد من المستخدم المسترة المسلم المكرى لاجميم من خلال مطالبة أحدهم بطرح أي مكرة في تطاق المستكلة تم حفر كل من العاشرين باستكمال الشكرة أو تعديماً الو تطويرها ، وتستمر هذه العملية الى أن يتم التوصل الى فكرة كاملة قد تكون بدايها معبد كلمة أو فكرة غير أضجة صدرت من أحد المشاركين .

### الخطوة الثانية \_ استكشاف البمائل:

ولكن يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل ، لابد له من دراسة كل بديل والتعرف على براياه وصوبه ، وفى العار الثان الذي قدمناه من اختيار موقع لصنع جديد ، فان البدائل المفروحة هي عبارة عن مواقع منتخذة فى الماكن متباية ، ويطلب تعليلها العصول على المعلومات الآتية من كل مضا:

- ــ تكلفة شراء الأرض .
- الساحة الاجمالية المتاحة •
- ــ طبيعة المنطقة المحيطة وهل هي صناعية أساسا أم مسكنية مثلا .

مدى توفر الخدمات الأساسية للمرافق من المياه والسكيرباء
 وغيرها في المنطقة .

- مدى قرب الموقع من مصادر المواد الخام .
- مدى قرب الموقع من الأسواق التي تباع فيها المنتجات .
  - مدى توفر الأيدى العاملة المطلوبة بمنطقة الموقع .

ـــ مدى توفر الخدمات السكنية والاجتماعية والصحية والتعليمية بالمنطقة حتى تلبى حاجات من سيعملون بالمصنع ه

تلك هم يعض المعلومات المظلوبة على سبيل المثال، والتى على أساسها يستطيع متخذ القرار أن يعدد ما يسمى بالمنعة المتوقعة للبديل Begeeced Williny وهم عبارة عن القيمة النسبية التي يسئلها هذا البديل بالنسبة للبدائل الإخمرى، وهمى تعكس خلاصة المزايا أو المنافع المجتملة من تطبيته.

## الخطوة الثالثة \_ تحليل البدائل:

لابد لمتخذ القرارات من أن غاضل بين البدائل المختلفة حتى يستطيع المتجيار الإنفسل بينها • لا كماكان المقادسلة معد متخذ القرارات اللي اجسراه مثارات استهدف التبرف على مدى تعرق كل بديل من جيد مزاياه وسنامه من نامية ، وهالط الضخف فيه صن حيث ما يترقب عليه مسن أخرار أق فضجات من ناحية المحيرى »

والنترصل الى قيمة فيمائية كتل بديل فان منتضد القرارات بعب. هنمه مضطرا الى حساب احتمالات تعقق الزايا المترقمة أو الإضرار المحتملة ويكون حساب القيمة المتوقعة للبديل Expected Value بضرب المنتمة أثنا وقدة في الاحتمال .

ولتصوير هذا الأسلوب نفرض أن رئيس مجلس الادارة في العسالة موضع الدراسة وجد أمامه ثلاثة بدائل وكانت المقارنات بينها كالآتي :

البديل الثالث	البديل الثانى	البديل الأول	البيسانات المتساحة
٧	Yo.	۲.,	لهن المتر الربع بالجنيم
71	χ٧.	10-	مدى صلاحية الأرض للبناء
×1	٧٧.	χV.	مدى توفر الراضق العسامة
0	Yo.	Y = =1	التكلفة المتوقعة لبناء المتر الريع
×1	za.	12.	مدى القرب من مصادر الوارد
7.7.	٧٧.	×1.	مدى القرب من الأسسواق
بعد ٦ شهور	بعد ۳ شهور	قورا	الموعد المحدد لاستلام الأرض

وفى ضوء هذه المملومات بمدا المقارنة التحليلية للبدائل السلاقة ومن الطرق المستخدمة أن يرب متخذ القرار كل بديل بالنسبة لكل جانب من جوانب القارفة - مثال أن البديل الجوار يأس فى المقدمة من حيث المخفاض تمن الأرض بينما يأتى فذيل القائمة من حيث صلاحية الأرض للبناء -وإكمال صلة الترتيب نحصل على القائمة الثالية -

ترتيب البدائل من حيث الافضلية

اساس القسارنة	البديل الأول	البديل الثانى	البديل الثالث
لمن المثر الربع	1	Y	٣
مدى صلاحية البناء	Y	Υ	1
مدى تو فر الرافق المامة	1	4	٣
نكلفة البناء للمثر الربع	1	٣	18
لقرب من مصادر المواد	٧	3	1 .
لقرب من الامسواق	Y	1	4
وعسد الاستبلام	1	٧.	Y
الترتيب المام	1	۲	٣

وقد تم حساب الترتيب العام بعصر عدد المرات حصل فيها البديل على الترتيب الأول .

وفي ضوء هذا الترتيب يكون البديل وقم (١) هو الأفضل بشكل عام:

يه البديل رقم (٧) تم البديل رقم (١) و وهذا القياس لى الأفضلية هو ما

المقات على تعبر المفعة المترقعة و ولكن هل يصند متخذ المرادات على

مذا القياس في اختيار البديل ١ لا شاك أن الإجابة على صدة التساؤل

كمون بالإجباب في اختيار البديل ١ لا شاك أن الإجابة على صدة التساؤل

كمون بالإجباب في كان متخذ القرار متأكما أن البيافات الخاصة بالبديل

الأرض للبناه مشـلا هي فعلا ، ه/ وأن تكلفة للمتر المريم ستكون ١٠٠٠

بدية بالفيط وأن موعه التسليم سيكون كما هو متوقع تعاما ، ولكن

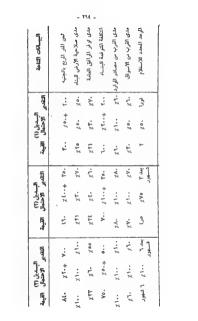
الميطة بانخاذ القرارات غير تابة ، وهناك المديد من المتنيات التي قــد

الميطة بانخاذ القرارات غير تابة ، وهناك المديد من المتنيات التي قــد

قراره مؤسسا على نظرة واقعية تأخذ في الاحتبار الطبية للتنزية للمواقف

والملاقات ، ويكون حساب المريم التعديد بالطبية للتنزية لمين مقالة والمواقف

فاذا توصل رئيس مجلس الادارة السدى تدرس حالته الى حسباب الاحتمالات فعلية أن يقدر ما يعبر عنه بالقيمة المتوقعة للبديل وهي أساس أفضل في الاختيار ، والمثال الإتي يشرح هذه الخطوة :



وبترتيب البدائل حسب القيم المتوقعة يتضح أن البديل الأفضلية (ا). البديل رقم (ا) حيث حصل على أعلى عدد من النقط في ترتيب الأفضلية(ا). وفي ضوء التحليل المنطقي السابق يتخذ رئيس مجلس الادارة

وفي صوء التحليل المنطقى السابق يتبغد رئيس مجلس الادارة قراره باختيار الموقع الثانى حيث آنه الإفضل بمد دراسة كل اجوانب والاحتمالات .

مشال استهلای اذا آدنا درایة کن جغز الصلاح تا مید برد برد

اذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قرارا بشراء سلمة ما ولتكن سيارة مثلاء غان الممثق الأساسي في صلية انتفاذ القرارات لا يرال كما هو في حالة رجل الادارة، ولكن الاختلاف الجوهري بينهما يتركز في عدة أمور أهمها .

(أ) درجة وضوح الأهداف ، فالمستهلك قد لا يبذل من الجهد قدرا يمسادل جهد رجل الاذارة في تحديد وتوضيح أهدافه .

(ب) درجة الجهد والشمول في تجميع الملومات لاستكشاف البدائل اذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجل الادارة في حصر كافة البدائل المتاحة م

اكبر من خضوع رجل الادارة لهذه الضغوط والدوائل . (د) مطابع الاختيار والفاضلة ، فالمستهلة قد يتجه الى تنفيل احد البدائل ليس على أساس العبردة أو القيمة الاقتصادية بل قد يتم أساسا بالشكل الفارجي أو اللون أو اتصرة المتعبر وفير ذك من السوامل

ألماطقية . وفلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الإستملاكية بتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيرا من القرارات الادارية ، كما أن اهتمام المستملك بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الادارة وبالتالي فان المستملك

<sup>(</sup>۱) بشر تعبير و التقدير » الى تقدير النصة المتوامة » اما تعبير النصة المتعلقة المناسخة » اما التهيدة و المتحدلة المتعلقة المناسفة » اما التهيدة في العبد المتوامة المتوامة المتوامة المتعلقة ال

متسد فاتخاذ قرارانه على مقارنة المنصة النسبية المتوقعة لكل بديل ينما رأيسا رجل الادارة يعتسد على تقدير القيمة المتوقعة للبسديل و تخذها أساسا في الاختسار (1) .

# اتخاذ القرارت باعتباره نظاما فرعيا

ان عملية اتفاذ الترارات هي من وجهة نظر التحليل السلوكي آخــ الممليات التي ينتهى فيها النظــام السلوكي الى قرار يتحول بعد ذلك الى مخرجات في صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر ه

وقد أوضخنا سابقا أن العمليات السلوكية تتخذ تسكل النظم القرعية وتسلبق على كل منها خسائص النظم المتوحة ، وفى الحار هذا الممهوم درسنا عمليات الادراك والتمام والاتجاهات والمائية ، والآن نختم دراستنا لوضوع و العمليات السلوكية » يتعليل اتفاذ القرارات باعتباره النظام الفرعي لأخير ضمن مجبوعة النظم السلوكية الفرعية ،

. رمدخلات نظام انخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظام الفرعي لاتخاذ ألقرارات من المفرجات الخاصة بالنظم الفرعة وهم كما طي:

(1) الدركات والماهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الادراك .
 (ب) الاتجاهات المبرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو العيساد

والصادرة عن نظام تكوين الانتجاهات . (ج) الخبرات والتجارب وأشكال التمديل في السلوك الصادرة عن

نظـــام التعليم • ( د ) الرغبات نجر المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية • وبالاضافة الى تلك المدخلات ترد الى نظام اتخاذ الترارات كل المعلومات والمدركات

تلك المدخلات ترد الى نظام اتخاد القرارات كل المعلومات والمدركات والمخرجا تالسلوكية السابقة والتى يفتزنها النظام السلوكى فى ذاكرته • -------

(۱) لا يعجب أن يفهم من هذا أن المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقي الرشيد في انخاذ قراراته ، بل هناك حالات ومواقف يبدر فيهما الرشد وأضحا. - 117 -

المعليات في نظام البقاد الذري ان

وتقرب النظام السلوكي من أهدافه ( البدائل) .

المعلية ألتى بحد تمسه فيها ه

المناخ الاجتماعي والتنظيمي . \_اختيار البديل الأقضل (التفاذة رار) . تة كر المخ حات في نوعن أسامسن من القرارات . \_ قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة · \_ قرارات غير روتينية تممي المشكلات الطارئة وغير المتكررة .

فى ضوء تحلبانا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الإنشطة التي تتفرع اليها العملية فيما على:

ــ تحديد الأهداف وتميين مدى الفارق بين التطلمات والواقع الفعلي. أى تحديد الانجازات اللازم تحقيقها للوصول الى مستوى التَّطلعات . \_ البحث في أسباب الفوارق ( المشكلات ) التي يعاني منها النظام السلوكي وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات . \_ استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تسهم في حل المشكلات

.. تحليل ومقارئة البدائل تحثا عن الأفضل في ضوء مصابر التفضيل وقواعد الاختيار التي يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير

ــ اكتشاف الحاجة الى اتخاذ قرار ، ونكون ذلك حبنما يستشعر النظمام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلي يستهدفها وبين الأوضاع

- Y3A -

#### أسئلة وموضوعات للمناقشة

١ ـ يكشف التحليل السلوكي تن معلية الشغة القرارات هي ختام مساعلة من التجل العمليات متحد المقة من التجل العمليات متحد المقة من التجل وتكوين الاتجاءات والدواعة ثم تطرير ل قرارات هي مخرجات النظام السلوكي .. وصدة القرارات إما تعلن وتبدى للناس في شكل سطوك فللسر، أذ يعتقد بهما الإنسان للنسبة ( مرحليا على الاقل) وتتخذ بذلك شكل سطوك بطفان.

ومن ثم فإن دارس السلوك الإنساني عليه أن يتنبه إلى الأسور الآتيه :

- التداخل بين العمليات السلوكية المؤدية إلى السلوك الظاهر أو الباطن .
- الاثر الكبير الذي تصدث عملية الادراك ل تكوين السلوك وتحديده.
- الدور الكبير الذي تلعبه الدوافع في تشكيل السلوك ووصوله الى
   مرحلة التعبير العلني في مواجهة الآخرين
  - وفي ضوء هذه الحقائق ، ناقش مواقف اتخاذ القرارات الآتية .
- الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية المحامة بمجموع مرتفع يسمح له بدخول أي كلية جامعية . كيف يتخذ قراره ماختنا. كلمة معنة ؟
- (ب) الطالب الذي يحصل على شهادة الثانوية العامة بمجموع مرتقي ويدخل كلية الطب ثم يقرر بعند دخوله الكلية فعلا التحويل إلى كلية الاقتصاد أو التجارة مثلا . غاذا وعلى اساس اشغذ الطالب قرارة ؟
- (ج.) طالبان يحمدالان على نفس المجموع في الثانوية العامة ، فيقور احتما نخول الثانية التي نؤسمه لها مكتب التنسيق رغم ليست الثانية التي كان يرغيها ، بينما يقرر الأخر المائة الامتحان في الثانوية العامة لتحمدين المجموع ، ما الغرق بينهما بها موافح القرار في كل مالة ؟

- (د) حالة المدير الذي يأمل في الترقي افي وظبيقة مدير عام رمين يفشل في الحصول عليها يقرر الاستقالة من الشركة التي يعمل بها ، ويبحث عن وظبيقة أخرى في شركة أخرى ؟ المذا ؟
- ( هـ ) المستهلك الذي يفاضل بين سلمتين ــ وهـ و يستطيع شراء أيهما - ومع ذلك يقرر شراء السلعة الأقل ثمنا رغم أنها لسبت الأحسن مجرة ، الذا ؟
- ( و ) عندما يرتفع سعر سلعة معينة اعتاد الانسان شراعها ، ما هو القرار الذي تتوقعه وعلى أي أساس :

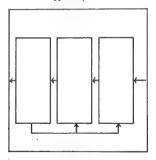
بقال الكمية الشيراة .

- يشتري نفس الكمية المتادة ويتحمل فرق السعر .
- يتحول إلى شراء سلعة أخرى مماثلة ولكن سعرها إثل .
- يمتنع عن استهلاك السلمة تماما .
   ( ) الأسرة التي تقيم في منزل قديم ومهدد بالسقوط ، وياتي
- مهندس من رئاسة الهى ويخطر الأسرة بضرورة مضادرة المنزل لأن يقامهم خطر على حياتهم ، ومع ذلك نجد الآتى : ● بعض الأسر تسارع إلى اشلاء المنزل ومفادرته باسرع
  - ما يمكن حتى دون أغذ متاعهم وممتلكاتهم معهم .

     بعض الأسر تنتقى أهم ما لديها من ممتلكات وتغادر
    - النزل . • معض الأس تنفض تماما مفادة النزل .
  - ٢ ـ من المروف أن عملية اتفاد القرارات تتضمن ثلاث عمليات فرعية هي :
    - البحث
    - الفاضلة
    - الاغتيار

وعلى ضوء دراستك لمعددات السلوك الإنساني وضبح اثر كل من الامراك ، انتعام ، الاتجاهات ، الدافعية في كل من العمليات الفرعيـة السائفة الذك . ٣ - استخدم مفهوم النظام لبيان كيف يمكن لرئيس مجلس ادارة لصدي الشركات أن يحقق تصديق أن السياح النظامية القلزات أن متطلب مجالات العمل : تصوير أن مثلك ثلاثة مديرين ، مدير التناع ، مدير مبيحات ، ومدير شفرن ادارية ويتعاملون في قصية الساسية عمي و الإنفاق عمل خطة الزيادة (الانتجاج وتحصين الإنتاجية وتتمية المبيعات بما يعود عل الشركة بارياح الكور .

نفلام لتخلذ القرارت



لو كنت في مكان الدير المسئول وواجهتك أي من الواقف الآتية ، فكيف
 تتخذ قرارا في كل منها وما هو القرار في كل حالة :

القرار	الموقف
	<ul> <li>آكير عميل للشركة غير راش عن اسلوب الشركة في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها.</li> </ul>
	<ul> <li>خط الانتاج الرئيس في للصنع يتوقف وهناك طبيات كبيرة لابد من تسليمها والمغازن ليس بها رصيد كاف ، بينما الشركات المنافسة مستمرة في الانتاج .</li> </ul>
	عجز في رأس ذلال العامل ، والبنك الذي تتمامل معه الشركة يرفض الراضها ، ويتقدم أحد المستشرين بعرض للدخول شريكا في الشركة مشابل أن تكون له السيطرة على مجلس الادارة .
	■ تحت الدعوة إلى لجتماع لمجلس الادارة الذي تحرامه المحت صوضعرع حماجل ومضعلي، ويتضمع أن عمدة أكبيراً من الإحضاء لم يصفر للعم وصول الدعوة في وقت مناسب، ولم يكتمل النصاب القائرين للاجتماع ، مع ضرورة انتفاذ قرار عليل

ن كل حالة وضح ف تارير مستقل كيف تسويسات إلى القرار ، ما هي
البدائل التي فاضلت بينها ، وما هي المايح التي اعتمدت عليها في اختيار
القرار .

# *الفصل كحا دي شسر* المغرجات السلوكية

#### نمهيب

تمثل المغرجات السلوكية العصيلة التهائية العدليات التي تتم داخل التلخم المركزية و مدين الأوادة النظام الدوكي و قد سين الأوادة النظام الدوكي و قد سين الأوادة النظام القديم مي وقائمات المؤتم مي وقائمات الدوكية عن الدوكية عن المحدد والأعال أو الشاعر و وحين تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الاسان يمكن الأخرين ملاحظتها وتنتقل اليهم باعتبارها مدخلات من وجهة المؤتم عن المركز عن ملاحظتها وتنتقل اليهم باعتبارها مدخلات من وجهة المؤتم عن المحدد التقريم و

و تعن حين تندارس هذه المفرجات السلوكية نجد أن القيمة الطمية تشك الدراسة لا تكتمل الا من خلال وصل المفرجات بالمذخلات والعمليات بعضى أن ملاحظة المفرجات في حد ذاتها لا تعلى غائدة عطيلية كبيرة، كما أن تعليل المفرجات عملا هر في العقيقة تعديد للمدخلات المستندة البها والعمليات التي التعجها ه

وفى ضوء هذه الحقيقة فقد أخترنا نموذجين للمخرجات السلوكية هما السلوك الاستهلاكي والسلوك الادارى نقدم فيما يلي تحليلا لهما :

## السلوك الاستهلاكي

يدش السلوك الاستهلاكي شكلا أساسيا من أشكال السلوك الانساني يمارسه كل منا لهما اختلف بنا السبل وتنوعت مسالك الحياة ، والسلوك الاستهلاكي تسير يافحس عملية شراء السلم والخدمات المختلفة التي يرى فإكواد أنها صالمة لاشماع رضائهم واحتياجاتهم فيقرون شراء كديات مهيئة منها أن أوقات بذائها ،

ولقد ساعد التطور الاقتصادى فى معظم بلاد العالم والتوسع الانتاجى بفضل البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة ــ على زيادة كميات وأنواع السلع والخدمات التي تعرض فى الأسواق فى أى وقت من الأوقات • وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالانتاج ومشكلاته Consumer الى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Production Orientation

Orientation ومحاولة اشباع هذه الرغبات . ان المنهوم السائد بين كتاب الادارة والتسويق يوضم بجلاء أن

المستهلك يلعب دورا خطيرا في نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، كما يلمب دورا أخطر فى نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية القومية . أن المستهلك يملك أنَّ يتخف أحد قرارين كلاهما غاية في الأهمية بالنبية للمشروعات ووحدات الانتاج الاقتصادية :

\_ أن يقرر شراء كميات معينة من سلم بمينها دون سلم أخرى وبذلك

بقرر مدى النجاح أو الفشل الذي يصيب أي مشروع . ــ أن يعتنع عن الشراء كلية في حالة عدم توفر السلعة التي يرغبها وبالتالي قد يؤدي الى الهبار سياسة اقتصادية ترغب الدولة في تشجيعها . ان النجاح في العمل الانتاجي اذن ينطلب التعرف على رغبات المستهلك وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكي والكيفية التي يتخذ بها

قرارات الشراء ( أو عدم الشراء ) حيث تمثل تلك المعرقة معكومات على جانب كبير من الأهمية للمخطط الاقتصادي أو لادارة الوحدة الانتاجة. • ان الأهمية القصوى التي يعتلها المستهلك في المجتمع الحديث تتضح

اذا علمنا أن النجاح النهائي لأى مثبروع اقتصادى يتوقف على قدرته على انتاج سلمة أو خدمة تجد مستهلكا يقبل على شرائها . ان عمليات الانتاج

والتمويل والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة الادارية الحديثة كلها تنوقف في نجاحها على قرار المستُهلك بقبول أو رفض ما تسفر عنه تلك الأنشطة من أنتاج . وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستملاكي وفهم حقيقة الدور الممذى يلعبه المستهلك أمرا ضروريا لتفسير كثير من الظمواهر

والمشكلات الاقتمادية والاجتماعية ، كذلك تسهم دراسة السلوك

الاستهلاكي في تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين العضارات المختلفة أو بن أجزاء الحضارة الواحدة .

النموذج الشامل للسلوك الاستهلاكي

التغيرات الؤثرة في السلواء الاستهلاكي

يمكن تقسيم هذه المتفيرات أساسا الى مجموعتين: (1) المتفيرات المتعلقة بالمستهلك Actor variables

(ب) المتغيرات المتعلقة طالبيّة

التفرات التعلقة بالستهلال

المتقيرات الفسيولوجية: - Physiological Verbities. وتلعب هذه المتقيرات دورا مزدوجا ، فمن ناحية هي تمثل بعض أنواع

الدوافع المؤدية الى السلوك كالمطنى والجرع والجنسى ، ومن ناحية آخرى هى تمثل عوامل مساعدة أو مقيسة للسلوك مثل القدرات الجسسانية والخطائص الصعبية للمزر ، وهى تلب دورا صها فى تصديد كينية ادراك المستهلك للمؤثرات البيئية من حوله وبالتالى يمكن أن نؤثر فى سلوكه أو قراره النجائي ، الا أنت بعصفة عامة لا خستند أن مثل هسفه المتنيز المناصفة المتنيز المناسبة للا حيث يوابد المستهلك عبر أدراء حضواتها من السنه لكله صالحة لإشباء رفية فسيولوجية في والمية فسيولوجية المتحدالة من السنم لكله صالحة لإشباء رفية فسيولوجية المتحدالة من السام لكله صالحة لإشباء رفية فسيولوجية وسية المناسبة لكلها صالحة لإشباء رفية فسيولوجية المتحدالة من السلم لكلها صالحة لإشباء رفية فسيولوجية المتحدالة المتحد

معينة وبالتألى قدن لا لرق سبياً بعدو الى الاعتقاد بأن الاختيار هذا عدوالى بل انه غالبا يرتكز الى متغيرات أخرى اكثر اهمية كالانجاهات والحيول والتوقعات من خاصة أخرى فأن الناس يتشاجون الى درجة كبيرة من حيث التركيب النسبولوجى ، وحم ذلك مجم يسلكون أنباط شياية ، من السلوك الإمر الذى يؤكد أن المتنبرات النسبولوجية لا تعتبر أساحال التخديد و الاحتمادة .

e... to explain differentiated behavior it would be more useful to build schemes that morphologically emphasize social psychological attributors. (1)

<sup>(1)</sup> Nicosia, F. M. op. cit., p. 135.

#### التفرات النمسية الاحتماعية (١): Socio-psychological

وتتمدد هذه المتفيرات بشكل ظاهر كما أنها نلمب دورا هاما في تحديد :

- (1) ادراك الفرد للسلم والخدمات وخصائصها (ب) ادراك الفرد للموثرات البيئية كالاعلان مثلا •
  - (ب) ادراك العرد للموترات البينية 10 (ح) تكوين رغبات المستهلك ء
  - (د) قد الستهاك باستهالاك ماركة معددة .
- (د) فراز السهاد المالية المالية
- (هـ) ادراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد النمل
   لديه ٠

وأهم هذه المتغيرات ما يلى :

ـــ الدوافع motives أى القوى المجركة والتى تنشل فى الرغبات والحاجات التى يريد الانسان اشباعها، أو الإمور التى يريد تجنبها والبعد عنها •

— الانباطات Artindes وهي الغضائص والمشام والأعكار التي يكرنها المشيئات تباء منه أو أشياء معددة ونصح بالتكرار والتنميم مثال مستقر قائر في مبارك حيات المسام الوائدية وكالما تراكد، وكالما تراكد، وكالما تراكد، تلك الانباطات في فهن القرره وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فان قدر، على بعث الموضوعات وتعليها تقل ، وبالتالي تصبح تصرفاته وأمادل ملوك ورويتها متكررة .

... خدائس التخدية Personity Trais وهي الصفات التي تحدد استمادا الرود للتخاص مع الأخرى و اي هي مجموعة من الميول المستماد القرد التخرين براي واضحة ومتيز والإن المستمرة والمستمرة المستمرة مستمرة المستمرة مستمرة المستمرة من المستمرة من المستمرة من المستمرة من المستمرة والمستمرة من حيث المجساح أو المستمرة من حيث المجساح أو

 <sup>(</sup>۱) تقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتسامية وكذلك المتغيرات العكرية التي سيرد الحديث منها إنها جميما تنسير الى العمليات في النظام السلوكي .

Krech. D. and Crutt'ifield R. Theory and Problems of Social (§) Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.

التغيرات الفكرية: Cognitive variables

وتضم هذه المجموعة من المتغيرات ما يلي :

... الادراف: Perception

أى الطريقة التي يُعهم بها الفرد البيئة المحيطة به .

ومن المعلوم أن ادراك الفرد يتأثر بالأتي :

(1) البيئة المادية والاجتماعية . (ب) التركيب الفسمولوجي للقرد .

(ج) الرغبات والحاجات التي يشعر جا .

(د) تجاربه وخبراته السابقة ·

ـ التفكي: Thinking

هو عملية التمقل والندير استعدادا لاتفاذ قرار معين • ويعتلف الإفراد من حيث الستمدادهم للتنكير وهم يتراوحون بين الشكور الواقعي realistic الذي يقوم على المنطق والتصليل • والتمكير الخيالي Americ أي الشكرير الغراقي الذي لا منطق له ولا أساس •

learning : \_\_\_\_\_

حــــ التعلم: : learning أي تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك

بما يتلاءم مع تتالج السلوك السابق .

- التفرات البيئية : Environmental

وتمثل التغيرات الميشية الاطار العام الذي يتم فيه السماوك كما أنها تؤثر جزئيا على أسلوب تحديد السلوك الانساني في مجال الاستهلاك • ونجد أن أهم المتفيرات البيئية هي:

- العلاقات التفاعلية بين المستهلتين: Interpression Relations بين المستهلاء وهذه تمكس إثر التفاعل بين المستهلاء وغير من الوفراد ، وتأمير مدا التفاعل في شكل المجاهدات المرد وسيراء ودوالمه من ناصية ، كذلك تأثيره على أضاط السلوك المجاهلية التي يديها المستهلك ، ويرى يقوسها (أ) أن المدالتيان تعتل الصبية كبيرة المسبين.

(1) Nicoia, F. M., Op. Cit., p. 137.

ــ أنها مصدر للقيم ومعاير المسلوك التي يسترشد بها الشخص في سلوكه •

أنها مصدر للمعلومات والتأثير والاغراء .

### - وسائل الاتصال ونقل الملومات

يقصد بهيذه المتغيرات وسائل الاتصمال الصماحة mass medis كالعبر أقد والزوير والتافيزير ف وبالتالي فاقه من خلال تلك الوسائل العامة وتتقل المعلومات والاغسراءات التي المستهلك وتمساعد في تحديد معلوكه الاستهلاكي (الاعلان مثال) +

### \_ مواصفات السلم : Product Attributes

وتصد بها المواصفات الوضوعة السلم ombosome وهن المعيرات والخصائص الملتة عن السلم والخدمات التاسة للمستهلك وهم يذلك تعتبر عاملا من عوامل الثاني في السلول الاستهادكي ، ونعين تقرق بين المواصفات المؤضوعة ، وبين المواصفات الشخصية masterium أي التي يدركها الفرد من خلال تقرف من وتشكيره وانتجاهات ، تلك الأخيرة لا تعتبر نتيج اليها بل منها الشخصيا ،

من ناحية أغرى فاتنا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي بصورة أخرى كالآتي:

## متفيرات فردية

☀ نمسية كالرغبات والدوافع ، الاتجاهات ، الادراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية .

الجماعة كالمركز الاجتماعى الذى يشفله الفرد ، نوع الجماعات
 التي ينتمى اليها ، القيم والمعاجر التي فيرمن جا ، وطبيعة المسلاقات التي
 نربطه بالأفراد الآخرين .

 حضارية وهي تمكس المساح العضاري الذي يعيش فيه القرد وخصائص هذا المناخ وإنسكاسه على الفرد في شكل عادات وتقاليد وأساليب للتفكير.

## متغيرات بيئية

جنرافية تصف البيئة الجنرافية التي ينتمى اليها الفرد •

ت اجتماعية ، تصف حقيقة المجتمع الذي يحيا فيه ، هل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته ، أم مجتمع مغلق ، هل تتوفر المعلومات ووسائل الاتصال بين فنات المجتمع المختلفة أم لا .

### متفرات اقتصادية

- ﴿ خصائص وحدات الانتاج وما تقدمه لسوق من سلع وخدمات •
- خصائص السيامات والجهود التسويقية التي تقوم بها كلك
   ال حداث ٠
  - خصائص ومميزات السلع المتاحة .
  - الدخل الذي يحصل عليه المستهلك .
    - پ أسعار السلع والخدمات المتاحة .

# متفيرات تتملق بالزمن

خصائص اللحظة الزمنية التي يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص
 الأوقات السابقة •

 توقعات الممتهلك المستقبل واحتسالات التغير في أي من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك .

والآن نستطيع أن نقدم نموذجا يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكي . استنادا الى تحديدنا لأنواع المتنبرات المختلفة التي ثؤثر في هذه الظاهرة :

 كل مستهلك له مجموعة من العاجات والرغبات التي يسعى الى السباعيا • تلك العاجات هيينه
 الشباع الموجية الإساسية ، وبعضها مكتسب من تضاعل الفرد مع البيئة الاحتماعية التي يعيا بها .

بالتسبة لكافة أتراع الحاجات الانسانية سواه الفسيولوجية أو
 الإجتاعة والخاتة : قال طائلة أماليب ووسائل مصددة تستخدم
 لاجباعا - تلك الأساليب والواسائل هي السلم والخدمات التي تقدمها
 الوحدات الانتاجية المختلة .

... يعدد الفرد لنفسه مستوى معينا من الاشباع لكل حاجة من العاجات التي يشعر جا وذلك من حيث:

(1) أنواع السلم أو الخدمات الواجب استخدامها ٠

## (ب) كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها .

ـــ تلعب المتميرات البيئية دورا هاما في تكوين ادراك الفرد لهذه المستويات المطارية من الاشماع و فالفرد هنا بعلم عن السلم والخدمات المتاجة من خلال الاحلاز ورحائل التأثير الأخرى التي تتبعها الوحدات الاتاجة من عاجبة أخرى هو بشرض لهذه السلم والخدمات حيث يرى أثم اد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلا .

 ولكن المستهلك قد يعصل على مستوى اشباع أقل من ذلك
 الذي يأمل فيه اما من حيث أنواع السلم والخدمات التي يستخدمها أو من حيث كمياتها ، وقد يرجح السبب في هذا النقص الى :

( أ ) أن الدخل الذي يعصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التي يرتجها .

 (ب) أو أن الأسمار التي تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها في غير متناول يديه .

ـــ هذا الفرق وsiscrepascy بين ما يسمى اليه المستهلك وبين ما يدصل عليه فعلا بجعل هناك حالة من عدم التوازن disequilibrium وتالتالي تخلق لدى المستهلك حالة استياء من نمط استهلاكه الحالي .

 هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاه تجعل المستهلك بيحث عن بدائل استهلاكية . وفي عملية البحث هذه تعترضه المؤثرات المبيعية الآتية من الوحدات الانتاجية المختلفة وكلها تتنافس على التسألير عليسه والاستمواذ عليه كمستهلك .

... كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة ، أى كلما كانت الفجوة بين ما يصبو اليه المستهلك وبين ما يحصل عليه كبيرة ، كلما كان معدل البحث عن بدائل آخرى أكبر ، وبالتالي كلما كان ادراك المستهلك للمزيد من السلم والخدمات أوضح .

\_ يعصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقييمها لاتفاذ قرار بشأتها أخذا في الاعتبار ما يلي :

## (١) اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة .

 (ب) دوافعه ورعباته ومدى الالحاح الذي يشعر به لتغيير نمط استهلاكه .

(ج) تأثير المتغيرات الاجتماعية كراى الإصدقاء .

( د ) الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع •

(هـ) توقعاته للزيادة أو النقص في دخــله وفي أســعار الســلح
 والخدمات •

( و ) توقصاته لمدى قدرة السلعة أو الخدمـــة البـــديلة على نوفير مستوى الاشباع الذي يسمى اليه .

بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمــــة
 معينة فاله بعدد الى مراجعة نفسه وتقييم تتائج هذا القرار في ضوء معايير
 ذائبة واقتصادة واحتماعة ه

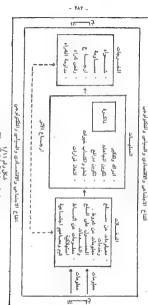
## وبناء على التقييم فان الستهلك قد يصل الى اى من النتائج الابية :

(1) أن القرار الذي اتعقد كان ساليا وبالتالي يتأكد المستهلك من صحة أدراك باسكانيات تحسين مستوى استهلاك وهذا يؤدى إلى ارتفاع جديد في مستوى التطلعات ، لؤمر الذي يعدد فجيرة جديدة عن ما يسبو اليه وما يعصل عليه فعلا وتبلة هورة جديدة من الاستياء والبحث

(ب) يتضح للمستهلك أن توقعاته لم تتحقق ، وأن القبحــوة التي
يعانى منها لازالت قائمة وهذا يدعو الى يده دورة جديدة من الاستياه
والبحث واتعاذ القرارات ،

ومكذا نبد المستهلك في حركة دائمة بسمى دائما الى محقيق التوازن يين مستوى الانباع المطلوب وين مستوى القعلي ، وعادة عنما يصل المثلف الى جاة توفر عند مستوى السياع معين أن يعدت تغييرا المثل في الظروف اليدية المحيلة ( مثل تقديم سلمة جديدة ،) حمية التغيير يؤدى الى اختلال التوازن وياء دورة جديدة من السمى وراه اعلاقة التوازن مرة أخرى وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الاشباع ،

وبصور الشكل التـــالى رقم ( ١/١١ ) نمـــوذجا لنظـــام السلوك الاستهلاكي:



شكل رقم 11/1 نبوذج شامل السلوك الاستهلاكي

### السلواء الاداري

الادارة هي عملية تخطيط ، توجيه ورقابة الأعمال والنشساط في المشروع بهدف تحقيق نتائج مصنة بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصاد ،

وقد بدنا التطور الحديث في دراسة نظرية الادارة والسلوك الاداري بحركة التسلية التي توعيا فرديات بالمورق بداية القرن العالمي بحرك اختساء المفترية مستوى المضم مستوى المضم وحسانه على المستوى المستوى المسلمة المسلمة المسالمة المسالمة أساما لاتفاذ المراب أن الادارة الملية المسالمة المسالمة المسالمة أساما لاتفاذ الترابات في الادارة وقد وصفت حركة الادارة المليئة أساما لاتفاذ الترابات في الادارة وقد وصفت الموامل السلوكية وافترضت أن الإنسان بمكن أن يخضعه رومان وققال للمسابلة الدينة دون التمات الى دوافعه ورغباته أو ادراك ومقومات

وعملية الادارة هي عملية انسانية بالدرجة الأولى اذ يتوقف أداه المدير لوظائمه الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابة على عدة مقومات لابد من النظر البهاهي:

- ... الصفات والمقومات الشخصية للمدير .
- \_ صفات الجماعات التي يعمل مسها المدير وطبيعة أهدافها .

محددات السلواء الإداري

الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التي يعمل في ظلها .

ان تتائيج الدراسة لأهمية الادارة في العمل الانتساجي تدعونا الى استخلاص حقيقة أساسية وهي أن العامل المحدد لمساهمة الادارة في تتائيج العمل الانتاجي للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر ما يتركز فى توفر عدد من المديرين الذين يشتمون بمستويات عالية من السكفاءة الادارية ، أى بنمط من السلوك الادارى يحقق الأهسداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

ان مبرد توقر اقراد بشغلون المراكز التيادية في المشروعات الاتاجية ليس دليلا كانيا على ألد همله المروعات سوف تسهم مساهمة نمالة في متمتيل أهداف التنبية - والمسل على ذلك ما نسالية كبير من الإجهزة والمسالم المسكومية في كلي من دول المالي من تغيط وقشل بل ومسا تسببه لصلية التنبية من عرقة والخير رغم توفر الإثماد اللازسة من الإذار لديفل كافة الناصب الادارية في تلك الإجهزة .

اذر الطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بإنداط معددة من السلوك الاداري يتصف بالكفاءة وفعن نغني تشيير الكفاءة الادارية التدوة على تحقيق الإحداث المحددة باستخدام الموارد المثاحة الحسين استغلال ممكن ــ وبالتالني فان مظاهر السلوك الاداري الكفء تتضمن المتغلال ممكن ــ وبالتالني فان مظاهر السلوك الاداري الكفء تتضمن

- القدرة على تعديد أهداف واضمة للممل الانتاجى.
- القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتعقيق تلك الأهداف.
- القدرة على استخدام عناصر الانتاج المتاحة بأقصى كمامة لتنفيذ
   الوسائل المختلفة لتعقيق أهداف العبل الانتاجي .

اذ السلوك الاداري الكتمه، يمكن الرغبة في أن يتم اتفاذ القرارات الادارة والاغتيار بن البدئل المفتلة المعلى بعيث يتم المتسار ذلك البديل الذي يعقق أقصى عائد باستخدام فس الموارد . أي أن الهدف هو تعظيم constitutional لتأتيج من استخدام كمية مصددة من الموارد .

ان السلوك الادارى الكفء هو القدرة على تحقيق أقصى اتتاج ممكن باستخدام المزارد المعدودة المتاحة ، أن المدير مسئول بالدرجة الأوقي من محقق الأحداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداما فعالا ومنتجاه ان الذكاء، المهارأت، والمرفة من الشروط الأساسية للمدير الكف، ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير، أن القري بين المذير الكف، والمدير الماهر أو الذكري أن الأول لديه القدرة على عمل الأثنياء المسجيعة في حين أن الماني يستم بالقدرة على إداء لأصال بمهارة،

ومِختلفُ السلوك الادارى من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر وبسكنســــا أن نحدد مواصفات السلوك الادارى الطلوب من المدير الكفـــه (١) :

نحدد مواصفات السلوك الادارى المطلوب من المدير النفء (\* ـــ القدرة على تنظيم وقته والافادة منه الى أقصى درجة .

ـــ التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل واجراءاته: •

الافادة من الموارد المتاحة الى أقصى حد وتنمية مواطن القوة فى
 تلك المه ا. د ٠

القدرة على اتخاذ قرارات سليمة و ناجعة .

## أهمية الساوك الادارى الكفء

ان أأنجاع في تعقيق أهداف الدولة يترق على توفر درجة من التناحل في تعقيق أهداف الدولة يترق على توفر درجة من التناحل في المناجز الإنتاجية المناجة على التناحلة لا يسترف المنافزة المنافزة المناجزة المنافزة وقد على على منافزة التنافزة المنافزة المنافز

أن الدراسات الحالية تهدف الى التعرف على محددات السلوك الادارى أي تلك الموامل التي تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير في

Peter F.: Drucker, The Effective Executive, Harper and Row, publishers, N. Y., 1967, pp. 23—24.

عمله ، تلك المعرفة تمكننا من فهم هذا السلوك والتنبق به ومعساولة ضبطه والتحكم فيسه .

ان السلوك الاداري في تمكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة ( المدير ، التنظيم ، المجتمع ) وأي محاولة لفهم هذا السلوك لابد وأن تأخذ في اعتبارها تأثير كل من تلك المناصر في ذات الوقت ،

تاحد في اعتبارها تاتير الل من تلك المناصر في ذات الوقت. من ذلك نرى أننا لكن تنجع في توجيه السلوك الادارى في انجاء مزيد من الكفاءة والسالية ينهى لنا أن نسل على جبهات ثلاثة في ذات

مريد من المنطقة والمصني يتيمي لنا ال تعلق على جهيل مريد في داري الوقت ومنوف تناول كل من تلك الجبهات على التوالي ه ا**ولا : الدير الفود** 

ان العنصر الأول في تحديد السلوك الاداري هو المدير ذاته ، ولذلك قال صلية بناه فرق الاداريين تطلب معرفة البياقات التسالية عن فشــة المديرين:

ـــ ما هى القدرات ، المهارات ، أو الصفات التى يعب أن يتمتع جا المدير الكفء؟ ـــ ما هى العوامل التى تدفع المسدير الذى توفرت له القسدرات

تفكيره ، مدركاته وخصائصه الشخصية ؟

يرى رالف ستوجديل الظهرين الأستاذ بيجامعة أوهايو الأمريكية أن المدير ينهفي أن يتصف بالصفات التالية :

الطموح الى تحقيق الأهداف ( المعرفة ، العلم ، الخيرة ) .
 المسئولية ( يعتمد عليه ، العمبر ، موالاة العمل ، الثقة بالنفس ).

المسئولية ( يعتمد عليه ، الممبر ، موالاة العمل ، الثقة بالنفس ).
 المشاركة ( النشاط ، التعاون ، القدرة على التأقلم ) .

وفي دراسة أخرى قامت بها احدى الجامعات الأمريكية تبين أن الصفات الآتية هي أكثرها أهمية:

القدرة على اختيار الأفراد.
 القدرة على تدري الأفراد.

القدرة على تدريب الأقراد .
 الحكم السليم على الأموز .

القدرة على تنظيم الأعمال .

\_ الرغبة في السل ،

الثقة بالنفس •

ـــ المدالة والاحترام للزخرين .

ـــ التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة . كما أيرزت دراسة أخرى تمت في ٢٠٠ شركة أمريكية أن الإسباب

الآئية هي الأساس في فشل المدين :

ـ عدم القدرة ( أو الرغبة ) في تفويض السلطة للآخرين •

ـــ نقص المعلومات والمعرفة . ـــ عدم القدرة على التبطيل والتقسيم للأمور .

\_ عدم القدرة على التحليل والتقييم للأمور •

... عدم القدرة على اصدار الأحكام على الناس •

\_ عدم القدرة (أو الرغبة) في التماون من الآخرين . \_ عدم القدرة على اتتخاذ القرارات .

وأظهر دراسة أخرى قام بما الاستاذ كريس أرجيرس الصفائ

كل المشاكل . ــــ القدرة على النقد الذاتى ومسائلة النفس .

القدرة على تحمل الصعاب أو الشدائد بدون شكوى .
 القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك معكم .

... القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال . ... القدرة على تحمل قر لوات الرؤساه غير العادلة .

القدرة على تحديد الأهداف المفتولة .
 ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص في الآتي :

ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص في الآتي : ـــ القدرة التحليلية Analytical ability

وهى القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تعليل الأمور ووسيلته الى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة ، تجميم البيانات الضرورية ، والعصول على الاجابات المطلوبة ومراجمة تلك الاجابات والتأكد من صحتماً •

. ان أساس القدرة التعليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة في أي موقف وتمن اتجاء تلك العلاقات .

#### ب القدرة على وضع الأمور في موضعها وتخيل الوقف باكمله Synthetical ability

بضى التعلق الذي يعمرنا الى مطالبة المدر يتحليل المراقت المقتلة الى أجزائي وشهم العلاقات بين تلك والجواره ، فان المسل الادارى فى كنير معراة ووضعها فى المدر القدرة على تجميع بنالات متعرقة ومعلومات مجراة ووضعها فى قالب متكامل بعيث يستطيع تضم حقيقة الموقف باكمله أى مى القدرة على التقائل العلاقات بين الإشياء التى تبدو منعرلة أو شملة والبحث عن الرواجلة بينها ،

### - القدرة على الإبتكار والتجديد maorative

القدرة على الاكتشاف والتجديد في أساليب العمل ونظمه والابتكار في محالات الادارة المختلفة .

\_ القدرة على حل المشكلات ه

القدرة على التميير والاتصال •

القدرة على التعايش مع مجتمع .
 وهناك اتجاه آخر بعصر تلك القدرات في ثلاث أساسية:

\_ قدرات انسائية \_ تفهم الناس والتمامل معهم ه

- فدرات فنية - تعرف طبيعة العمل الذي يقوم يه -

قدرات فكرية \_\_ القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات .

نانيا : التنايم

أن المدير الفرد بكل ما يتستم به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رئبان وطاجات تلفه اللي مزيد من العجد والانتاج ليس الاعتصرا يتخاط مع غير من النناصر التي يعتويها التنظيم العام الذي يعمل به وللدير و وطن ذلك غان معارك المدير في العمل لا يتوقف على مهارات وللدير و وطن ذلك غان معارك المدير في العمل لا يتوقف على مهارات فى التنظيم سواء كانوا رؤساء ، زملاء أو مرؤوسين • كما أن هؤلاء الإفراد فهم رغابهم ودوافسهم للصحل التي قد تتقق مع أو تختلف عن رخبات ودواتم للدير • وباتالني أن السلوك الادارى انما هم محصلاً التمامل بين المدير والإفراد الإخرين فى المدروع • ويسهل أو يقد ذلك التمامل بين النظم السائدة فى المدروع أهمها نظم الاتصالات ، تظم أو تركيزها • والإناط السائدة فى المدروع من حيث توزيم السلطة أو تركيزها •

مع هذا نرى أن المدير الترد لا يصل منولا عن المحيد الإجماعي الذي يسرد المدروع بل تتوقف فاطية الدير وكمامته فى عبله الاداري على قدرته على التنايش ما الأخرين وحل الصراعات والشلافات التي نسئة تجهة الاحتكاف الخواد الخرين قد تختلف التجاها على وتتمالف مصالحهم مع مصالح واهداف المدير ،

## ثالثا : البيئة أو المناخ

ان المشروع الذي يديم المدير يوجد في مجتم أو بية تنشل في المنظمة والمؤسسات الإختصادية ، الاجتماعية والسياسية ، والؤسسات المنظمانية والسياسية ، والؤسسات النقاقة و وطنواني نخالات يوزان نظارت وعين المشروع من موارد في تمثل مواد غام عمال ، وأس مال ، كما أنها المشروع من موارد في تمثل مواد خام عمال ، وأس مال ، كما أنها المشروع من موارد في تمثل مواد خام عمال ، وأس مال ، كما أنها تحقيقها ، ومن ناحية أخرى فأن تماك التنظيمات والمؤسسات الطارحية تعقيقها ، ومن ناحية أخرى فأن تماك المنظمة على أن المسمى المسلم المنطقة على المناقبة في المناقبة المنظمة من وتصديم على المناقبة في المناقبة في المناقبة المناقبة في المناقبة المناقبة في المناقبة المناقبة في المناقبة

من هذا ترى أن السلوك الادارى لا يعكس عصر الهارة الشخصية . للمدير فحسب ، بل هو أيضًا يعكس مدى مناسبة المقروف الدلظية التنظيم للممل الادارى من ناحية ومد يملائمة المناخ المعيط من ناحية أخرى .

ان هذا التصور لمحددات السلوك الادارى لقما يتفق مع الاطار العام

الذي قدناه في هذا الكتاب : ان السؤل الالساني ( والسؤل الاداري المداري التمام و التاليم في الماري في المدرو الكلام بين المرد واليك من التمام و الكلام بين المرد و البيئة - وقد رايا كيف أن السوذج يفسر سلول الدير في أي موقعا داري و خطارات و قدراته الشخصية ومقومات فردية سيكولوجية تعيزه عن غيره من الإثراد - الا أن طبيعة السلول الذي يستك في الدسل و استهامات منذ السلوك بعددها بالإضافة الى تلكم الماري المواطرات التي يعاركها المدير

العمل ، وظروف البيئة الاجتماعة والثقافية العامة .

أن هذا الفهم الطبية السلوك الإداري يساعد كثيرا في سجالات بناه وتعية الهناء وفي السلوك الإداري وتعية الهناء وفي السلوك الإداري يعرد الل عبد في للميز واقع أم يعود اللي عوامل إستاعة أو ثقافية والمثالث والمثالث المتعدد انتباهات السلوك التنظيم والوالان تعدد انتباهات السل سواه بالتعرب الاداري أو أعادة التنظيم

وباتا في تحدد انجاهات المعل سواة بالمغرب الاداري او اعاده استغيم روماولة الكاقلم مع البيئة المامة ، أى اتما حين فريد قصير السلوك الإداري بعض لماذا يصل المديرون بالطريقة التي تضاهدها ، أو ماذا يدفع لمادير إلى المعل أو التكاسل ، أو

ونشريه التي تساهدات الواقع المادي على المميز التي العمل او السامل ، او بمننى أعم ما هي محددات السلوك الادارى فى كافة اشكاله ومظاهره ، فائنا نمود الى المصددات الإساسية التي توصلنا اليها وهي :

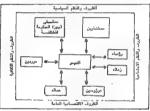
ـــ العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع ، ادراك ، التجاهات وخصائص شخصية ه

لله الموامل الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه ، ان المدير لا يسل فى فراغ بل هو دائما عضو فى جيامة يتطام معها بالمسترار ، وجوقت سلوك على تتبعة هذا التفاعل وعلى مدي قوته النسبية ومركز فى العاماته ،

العرامل الحضارة أو الثقافية العامة خيث تصف البيئة الاجتماعية
 التي يصل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف المصل
 وسياساته بالاضافة الى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد و

ان السلوك الاداري يتخذ مظاهر معتلفة كالغطط والقرارات التي يصدرها المدير ، أساليب القيادة والاشراف التي يتبحها ، أنماط التنظيم التي يلتزم جا المدير في صله ، أساليب التوجيه والارشاد التي يحاول من خلالها حفر الأفراد على العمل في اتجاه ممين ، وأخيرا أشكال ونظم الرقابة التي غرضها المدير على من حوله من العاملين ه

ان السلوك الادارى في أي مقهر من مظاهره السابقة اننا يلغض أثر التنامل بين العوامل الثلاثة الإساسية التي تحرك السلوك الانسساني وتوجهه • ظلام الذي يصند على الأوامر والتسليات كوسية الانساني بينه وبين العالمين يختلف تماما عن المدر الذي يتم أسلوب التشاور والانتاء والمناشف كوسية للوصول الي هدفه • وهسفة الاختلاف في أساليب الادارة اما أنه بمكن فروة الساسية في خضصيات المدين أو في



شکل دقم ۲/۱۱

والرسم السابق رقم ٢/١١ يوضح حقيقة العمسل الاداري وطبيعة الموامل التي تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين •

وتطبيقا لما تقدم فسوف تركز البحث على بعض مطساهر السلوك الادارى هي التيادة الادارية ، الاتصالات في الادارة ، المدير والممل الجماعي واتخاذ القرارات الادارية •

#### اولا ـ القيادة الادارية

ان الانجاء الحديث في دراسة موضوع القيادة الادارية يميل الى

التركيز على تفاعل عدة عوامل فى تحديد تتيجية تلك القيادة • تلك العوامل هي :

- ي صفات وخصائص المدير الشخصية .
- ي انتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبيعتهم •
- طبيعة وخصائص التنظيم ( المشروع أو الشركة )
  - ۾ الظروف المحيطة بالمشروع •

ان عملية القيادة في الادارة تعنى أكثر من مجرد الاشراف والرقابة على أعمال الآخرين • الها تعنى القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الادارة لدى الكثير من المديرين اذ يستقدون أن الأدارة هي مجرد اعطاء أوامر لمرؤسيهم اعتمادا على ما يعتلكونه من سلطة . إنْ فَاعَلَيْهُ مثل ذلك المديرِ وَنَجَاعُهُ في تِحقيق أي هدف على الاطلاق تتوقف على قدرته على اجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولـــكنه يفشل تماما في كسب تعاون أو ثقة من يعمل معهم ، وبالتالي فان مستوى ما يبذلونه من جهد في القيام بأعمالهم يقل كثيرًا عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينسيها أسلوب المدير في خلق روح التماون والثقة بين العاملين وبينه . وبذلك فنحن في حديثنا عن القيادة الادارية انما تعرق بين نوعين أساسيين من المديرين : المدير الآمر والمدير المتعاوَّن ، ان المدير الآمر يعتمد أساسًا على السلطة التي يخولها له مركزه الاداري ، اذ أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء المديرين الذين يعتمدون أساسا على اصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهمداف معينةً • ان المدير الآمر يقدّس السلطة ويولى الآجراءات والرّوتين أهمية كبرى . ان الأوامر في رأيه يعم أن يطبيعها الرؤسين بدون مناقشة . ان اللوائح والقوانين تمثل في تفكير هذا المدير المثل التي يجب أن يلتزم بها العاملون في أدائهم لعملهم . ان أسلوب عمل المدير الأمر بتركز في مجرد ابلاغ المرؤسين بالقرارأت دون اشراكهم في اتتحاذ تلك القرارات أو تمسير أسباب اتخاذ قرارات معينة • ان القأئد الآمر أو المتسلط يركز السلطة وحق أتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للماملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل ، الله يرسم كل شيء ويحدُّد كل شيء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد في هذه العالة يتحمل كل المسئولية •

منذا النوع من القيادة لا يضجع الإنراد على الخذق والابتكار بل يجعلهم يرفضون تصمل المشتركة خشبة النشل والعقال ، ولمل كيما اما قد يُصفّ به العاملين من سلية وابتعاد من تحمل المسئولية وصا بلمسة المتصل بدهش الوحدات الاقتابية من مشاكل النائية تعقد العمل والرز على الاتاجية المنا مرده الى فوع القيادة التي بعارسها عدد من رؤساء وحدور هذه الشركات من تركير للسلطة وعدم اتاحة الفرس العاطمية المتربرات للاستراكسية عملال في ضية الأسوره

وعلى النقيض من ذلك المدير الآمر تجد نموذجا آخر للقيادة الادارية تتجلى أن المدير التناون أو الدينقراطي • أن المدير الدينقراطي يتوامي تحديد والامدين المسابقة المسابقة المرات المرات المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة المسابقة بدون تدخل في تعاصيل المسابقة المسابقة

وبرغم تضيئا لأسلوب القيادة الديترانية فى الادارة باهجاره أكر كالأها مع الطبيعة البشرية وبالتالي آخرية لجو الدمل بمسا يسمع بتحقيق ستريات عالمة من التعادة الالتاجية لا الأن هناك بعض المراقب الادارية بتن تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادي الآمر أو المسلط، و وناتالي فان أساس القيادة الادارية النصالة من قدرة المدير على تعليل الموقف واتباع الأسلوب القيادي الأكر تو القا مع طبيعة كل موقف، خالك ما نسميه بالقيادة المراقبة

ان القيادة الادارية عنصر حركى وهام في حيساة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن لحمد فيما يلي بعض الوظائف الأساسية للقائد الادارى:

\_ تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط والسياسات المؤدية الى تحقيق تلك الأهداف •

... شرح تلك الأهداف للعاملين واقتاعهم بأهبيتها وكسب تقتهم وتعاونهم في سبيلي تعقيقها •

... توفير جو العمل وتهيئة الظروف المساعدة على الانتاج والابتكار وتذليل الصعاب التنيّ تواج العاملين • -- متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وادخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات .

القيادة عن صلة تغيير لجنساعي قرار في الأفراد في المواقعة المختلفة : وعلى الدائمة عن المراقعة المختلفة : وعلى الدائمة والمراقع المراقعة عن دور اجتماعي مشخصي في الاجتماعة وصلاحة الدائمة : وجرتب على مقاء الدور تعقيق المداف قد تكون خاصة بهذا المبادل المرد وقد تكون عاصة تهم السياحة كليسترسي الى تحقيق هذه الأحداث - ووذلك تقاطل القيادة مع قاعدتها بحيث قرار تعقيق المداف حد تعقيق الهدف الذي يرحده الناس في مجتمع من قبل المجتمعات التيانية والمراقعة عن المحتمع من المجتمعات المجتمع من المجتمع المجتمع من المجتمع المجتمع المجتمع المجتمع من المجتمع من المجتمع من المج

### بمض اسس القيادة الادارية الناجعة

لقد تنج عن الدراسات والبحوث العديثة في ميادين الادارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن قكون عليه القيادة الادارية الفعالة:

الله الادارى الذى يتم أسلوب الاشراف العام يعتق معاها أكبر من حيث مستوى الاتتاجية والروح المنوق للعاملين من ذلك الانتاجية والروح المنوق العاملين من ذلك الإساس الى أن الاتراف العام معلى للعاملين قدر أكبر من العربة في وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنيذ • أن الاشراف العام يعمل المدين في وضع لا يعتاج معه الى رقابة معاونية وقابة دفيقة متواصلة بحيث تاح له المرصة للتركيز على المشاكل العامة والتي تعتساج الى بحيث تاح له المرصة للتركيز على المشاكل العامة والتي تعتساج الى

ان تركيز الاشراف حول الانتاج قد يؤدى الى انتاجية أعلى فى
 المدة القصيرة ، الا أنه أنى المدة الطويلة يؤدى الى افخفاض الانتساجية
 وتدهور الحالة المعنوية للعاملين ، على العكس من ذلك قان الإشراف

<sup>(</sup>١) دكتور على محجوب ـ ندوة المهارات الادارية ـ يونامج المديرين الماطين الدورة الاولى ١١ ـ ٣٠ ديسمبر سنة ١٩٦٥ ــ معهد الادارة المامة ـ بونامج القادة الادارين القاهرة .

الذي يدور حول العامل أو المرؤوس ــ يؤدى فى أغلب الأوقات الى تتأتج أفضل من وجهة ظر الانتاجية ومعنوية العاملين .

أن القائد أو المدير الذي يعصر اهتمامه في الاجراءات والقواهد
 واللوائح والمعاجج القلاجية قد بعصل علي تائج أقل ما يعصل عليها
 المدير الذي يعمل أساساً من خلال مساهديه ويركز على تنبية قدراتهم
 وترقيع حوافز العمل المناسبة لهي

 ان المدير الكفء يستطيع أن يستق أهدافه عن أكثر من طريق واجده وقد تكون هذه الطرق متمارضة أساسا ، ويتوقف المتنار طريق معين على تفضيل الاداري له ، ومهارته أن تطبيق الأسساوب المدين ، وتقييمه لمواقب كل من هذه الملرق () .

## ثانيا ــ الانصالات في الادارة

ان نجاح المدير في أداء عمله وكساءته في تحقيق أهداف الوحمة الاتتاجية التي يشرف عليها تتوقف الي حد كيم على قدرته في قولير العو الملائم لتدفق المملومات ووقرتها بين أجزاء التنظيم المختلة ، ورستطيع الملاير أن يضم دورا اساسيا في هذا الشان من خلال قدرته على :

توفير المعلومات الضرورية واللازمة للافراد حتى يتمكنوا من أداه أصالهم يكفاهة ه

توفير المعلومات التي تساعد على تعسين معنوبة العاملين في المشروع •

ان طرق اتصال المدر بساوية قد تأخذ المكالا متمدة ، ولكنها تتحصر غالبا في اسلوين أساسين ، الانصال الكتابي في شكل قرارات ، تعرف المثلفان سطومات محددة ، أما الأسلوب الشاسي هو الانصسال المشخصين في المدرع ، توقر المثلفان سطومات محددة ، أما الأسلوب الشاسي هو الانصسال المشخصين في المدرع ، وصواء كان الانصال كتابيا أم شنها فأن خاصية الماسية بهب أن تترفر في من أن يتم اقتناع المرد بعضمون ذلك الإنصال ، أ والانتخاع يشج ، في من المراد بالمشخصة المدرع بقد المدرع المدرع

<sup>(</sup>۱) دکتور علی محجوب ؛ الرجع السابق ص ۱۳ .

الاتصال بالآخرين الما ترتبط بقدرته على الاقتاع ، بسنى كنم فال صلية الاتصال كل عبد المسلم الما المالية كما هو العالم مكتب المالية كما هو العالم مكتب المكتب المياد يضي بنطال المدين عبل المسلم يقدل المدين جمال المكتب وحدى تقبلهم المالية إلى المصمول على مسلموات عن ركبة فهم المالية إلى المتحدي على مسلموك على مسلموك على مسلموك على المواقع المتحدين على المواقع المتحدين عالم المواقع المتحدين على المواقع المتحدين المتح

أن الأدارة في حالات كثيرة قد تؤمن بالسلوب « الأدارة دانتطيبات والمنتجرات الدورة » و دهذا ما يعير عنه في علم الأدارة بأنه انتسال من جانب واحد وليس عناك سناء أن تقبل الطرفة الأخرة ما جسام بالرساة - أن السلوب المسادل الأوامر والتدليات يتجاهل حقيقة أساسية هي أن تنفيذ الأوامر أو التعليات يتوقع أن العابة على تفهم المامل له واتناعه بمن ناجة وعلى تقدرته على تنفيذه من العجة أخرى »

واشانه به من قاحية و طبق مقترة على تشيده من فاحية اخرى.

لذلك بيسل علم الادارة العديد الى التركيز على وصف وطبقة المدير

كعلقة أساسية في مطبات انصاباً تأخذ اتجاهين . ولاول الجهاد تحدق

فيه الإدار بم التحليمات والملومات المنتقة السلقة بظروف العصل

والمكانية من المدير الى صاحفه و معاولية • وفي الاجهاد الإخر برقية المناحدون والمادونون وجهات نظرهم وترائهم وتسكاواهم الى المدير .

وركز علم الادارة العديث على واجب المدير في تشية مبل الاتصال

وتركز علم الادارة العديث على واجب المدير في تشية مبل الاتصال

وترديهم على حرية الاتصال والافادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم .

ان الهادة الإنسانية للعديد الكنامة في مجال الاتصال المتاحة لهم .

ما توفي مبل التخاط بيته وبين الساملين حتى يضمن السائير على ملوكم وتوجيعه في الاتجاه الذي يرغيه .

من ناحية أخرى فان هدف الاتسالات هو توفير أتواع المطومات التى
تساعد على وفع مصوبات العالمية في المشروع و ولا شك أن جابا كبيرا
من مشاكل المعل وما يترتب طيها من آكار مشارة بالاتاجية بمكن ارجاها
الع عدم توفر السائات الصحيحة للعالمية عن ظروف الدسل و وبالتالي
فان المدير باحترار حلمة اتصال أساسية ينبغى عليه اطفة العالمية بكل بالمواصلة عن أيج تعييات أو اجرادات تعدى مراكزهم أو مصالحهم بالمواصلة عن ترتبع القسيرات الكانية لما حتى يستكم تخبلها عن وصورة واقتتاع و ولمل أنظير للشاكل التى نهست عن صياحات توصيف واقتيح الوطائف في بعض الشركات يمكن ارجاحها الى عدم تهجم العالماية الذين طبقت عليه خلف التنظيم المناف على الزائد التشكوك من تقوسهم وبالتائل كاند تاتيج الترصيف والتقييم غير واقعية لالا طبقة في منظي العالات ، قس الشيء يمكن قوله بالنسبة الانجاء المائد تعر رجا الأفرج بالاتاج ، قس نظيم الإيران من مساحية المبادئ والمراورة الا أن اقبال الادارة على تغليق تلك النظيم لا يرال رصف بنيس المبادي الفائل لا جين المبادئ والمائلين وكنا المبادئ العالمين على المبادئ كان عليها وهو وقع من المبادئ والمنافئ وكنا المبادئ العالمين الأمر الذي يسبب للعالمين حيرة وقتان يتمكسان على الانتهاء والتناصيلها أو شرح الأعداقها وكيفة حساب الأجور ونحد الانتهاء والتناصيل ، فإفر الذي يسبب للعالمين حيرة وقتان يتمكسان على

### ثالثا ـ المير والمهل الجماعي

ان صغة أساسية تميز العمل الادارى في الصناعة الحديثة مي تعدد أنواع مرمات الاتصالات بين المدير وبين أقراد ومجموعات منابذة من الثاني مواه أنواد ومجموعات منابذة من الثاني مواه من داخل الشروع أو من خارجه \* ناك الصقية تحبلنا نبيل النظر ألى المدير باختياره عضوا في جماعة تتكون من المدير تسمه بالإضافة الى الرؤماء المراوعية المنابذة من المجرفة المنابذة ، الموردين وقالت أخرى منابذة من الأخراد المذين يتصل بهم المدير بعد منابذة والمدل المذير بعدم وطبقه ونبيا لزيع المدل المذي مارسه ،

هذا الموقف يضع المدير في أغلب الأحيان في مازق اذ يواجه بسالاب وتوقفات منتلقة ومشاوشة من هؤلاء الأفراد المختلفين ، فتى الدوت الذي يوقع من الرائداء خفض الرائداء وضغض الميالة وجمر ومنحم المرؤوسين والسال بتوقعون من المسلل على زيادة الجرومم ومنحم علاوات دورة مثلاً ، غيض المملق قد يوقع المستحكون من الملائد المؤلف على تصديم جود الالتاج وخفض المسار اليبع في مين أن البهة المرافق على الدركة قد تصر على ضرورة تحقيق فالفن مستخدم في علمات اعادة الاستطاء البيا كلها في قصى الوقت تطبير أهمية توقر مهارة المسالية خاصة فين يشغل الناصب الافارة هي الشيرة أحد على مواجهة تلك الطلبات والتوقفات المتعاربة والمنافق على اليجاد مغرج أو حل ماسب الطلبات والتوقفات المتعاربة والمساطنة على مواجهة تلك

#### رابعات انخلا القرارات الادارية

ان اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التى يمارسها المدير . ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذي يعيز المدير عن غيره من العاملين بالمدرع . وتبح خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الادارية من أن تأثيرها بشمل المصروح كانه أو اجزاء مختلفة منه وبالشيالي يتمكس على اداء المحروح وكمانه وقدرته على تصقيق اهدائه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ هل يتم اتخاذ القرارات بطريقـــة عشوائية لا تنتمد على أسمى معينة ، أم أن هنـــاك أمــــاليب واضــــة واجراءات محددة ينبغى أن يعرجا القرار الادارى ؟ .

ان المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية نفكير منطقية ومرتبة تتاج مراحلها وخلواتها في تسلسل محدد • ان عناصر تلك المعليسة الذهنية لاتخاذ الترارات الادارية هي :

التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها
 سوف يضع قاعدة وميداً •

 تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة ، اي توضيح الحدود التي يجب أن يحترمها القرار .

التفكير في الحل السليم والمنطق للمشكلات أولا وقبل الالتفات
 الى أنصاف الحلول والتمديلات المختلفة والتنسازلات الواجب عملها
 ليصبح القرار مقولا .

تعديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءا أساسيا من القرار
 قسم عدد

متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليته .
 فيما يلى تحليل لهذه العناصر الخمسة العملية التخاذ القرارات :

العنصر الأول:

أن السؤال الذي يعب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يعتاج الى قرار هو هوهما ألماؤك متجدد ومشكر أم هو موقف استنائل كم « هل ينجني علاج بعدال عن فواحل العمل الواخرى 12 أن المسام مناه التفرقة أن المشكلة المتكررة تعتاج فى حلها الى قرار يتخذ شكل القاعدة

أو المبدأ في حين أن المشكلة العارضة أو الاستثنائية يتم علاجها تبعـــا للموقف وطبقاً للظروف السائدة في الوقت الذي تنشأ فيه المشكلة . ال الأساس في التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التي تتخذ طابعا روتينيا مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل ، أو تأخر وصول مواد خام للمصنع ، أو تكدُّس المُخرُونُ السلمي في مواسَّم مُعينَـةً ، كُلُّ تلكُ المشكلات تعتاج الى قرارات أدارية لعلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق في كلُّ وقت تُنكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها المُوقف وَلكنها لا تغير من جوهر العل ، وفي هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملا أساسيا من عوامل كفاءته اذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطـــارئة غيرً الروتينية التي لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتي تحتاج فعلا آلى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يعرض بعض المستوردين الأجابُ شراءً كبيات كبيرة من انتاج الشركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بعيث يصمب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الادارية الأدنى حيث لا يوجد مَا يَسْتَرَشُدُونَ بِهِ فِي النَّجَادُ القرارِ • اذْنُ العنصرِ الأولُ في عملية النَّجَادُ القرارات هو التمبيز بين أنواع المشاكل الادارية المختلفة والتركيز على الاستثنائي منها وترك المشاكل الروتينية التي سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الادارية الأدني .

الصحم الثانى: المستمر الثانى: في عملية اتخاذ الترارات الادارية هو التعديد الواضح التام النتائج أب عليه التحادة الترارات الادارية هو التعديد الواضح التام النتائج الواضح التام التحادث الترارية على مبه تحديد الحد الادنى من التائج التي يجب أن تعديد التحد الادنى ينمي على القرار أن إداميا ؟ أن القرار الادارى على سرح خالا بحب أن يقون وصوحة للوحل الترارط والتيرد التي تعمل القرار التي تعميم خالا بحب الذين وقد وصوحة لليحة للمدارك عالى الواضح المليمة التي يعمى القرار التي تعميماً والقرارة التي يعمل القرار التي تعميماً والقرارة التي يعمل القرار التي تعميماً والقيم الواضح المليمة الديرا والقليمة الواضح المليمة المدينة التي يعمل القرار التي تعميماً والقيم الواضح المليمة الشروف المجينة بالموقف الادارى يؤديان التي زيادة المكانية للتيران بقاطية كاماة ،

ان المدير الكف، يعرف تماما أن أى قرار لا يأخذ فى الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للسل الادارى لن تكون له قيمة.ولا فاعلية • ان تصديد الأبعداف والتتاجع التي ينبض على القدرار تعقيقها من ناحية ، وغيم الناروف المدينة ، الموقف والثرترة على فاعلية القرار س الحية أخرى ، انساح التعلل من المدير الكفه، أكثر من مجمود استقراء العنائي ، بعنى تم إنها لتعلل التقدير المنخصي الأحرو والحسكم المنظق ، بعنى تم إنها لتعلل بحداث الخاطر ويعطاح 1848 والد التحدة مناك جرر المدير أن يتخف فرارا إعدارض مع الطروف والقيرد المحددة مناك جرر المدير أن يتخف فرارا إعدارض مع الطروف والقيرد المحددة السف الاداء ، في المناسقة المحددة التعداد المحددة السفة الاداء والتن المحددة السفة الله في الاداء المحددة التعداد المحددة المناسقة المعددة المعددة المناسقة المتعارفة المعددة المتعارفة المعددة التعداد المحددة المتعارفة المتعار

المنعر الثالث:

الا الإسلوب العلمي السليم الامتفاذ القرارات الادارية يدعر المدير التحديق السليم أو الصحيح المشكلة بغض النظر من اسكاية تعيد الراق الحرا السليم أو الصحيح المشكلة بغض النظر الداجب الى أتواع التعديل الواجب المنطقة والقييد المتروضية والتالي بسحج تعيده ممكاء وفي همذا الثاني الذي المستحدة التاليم كلاحد مستشاريه و برائل المسجحة التاليم كلاحد مستشارية و لم أخيرك عما يتبنى عليك دراسته ، هذا عليك في تقريدك ، أو من أخيرك عابد، أن توصل اليها ، هذا عليك أن توكن الني، تعتد المن الله عن المترك المناسبة على دراسته ، هذا عليك أن توكن الني، تعتدله على التاليم الله على المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة المناسبة ا

ان أهمية التفكير في القرار الصحيح أولا وقبل التفكير في التنازلات وأنصاف الحلول يمكن ادراكها من التفرقة بين التجماهين في التفسكير

<sup>. (</sup>۱) من کلمیات الفرید صلون رئیس مجلس ادارة شرکة جنرآل موتورز الی المستشار الاداری بیتر درکر کما وردت فی کتاب الاخم المدیز الکف:

Peter F. Druker, The Hiffective Executive, New York. Harper and Row 1967, P. 135.

الادارى ، الاتجاه الإدل يمكس فوع التنكير الذي يؤمن بال « ثني، خبر من لا غني، » أو الحل العامي الذي يؤكد أن « نصف العمي خبر من العمي كك » . هذا الوع من التكمير الادارى بجعل المدير جمنا الماسا بالمهدول التي أى حل المشتكلة التي تواجه وبالتالي قد يشحى في سبيل ذلك بعزايا أو يتمعل خسائر في سبيل حسوله على بعض الكسب .

الما الاتجاء الثاني في التفكير الاداري فيتمثل في نوع التنكير الذي جمل سلمان التحكيم بقرر أن و نصف القل أسوا من العرمان من الإطفال تماما » - ه ان المدير الكفء هو الذي يبدأ من تشغة العلم السليم أو الصحيح بضم النظر عن درجة قبول النبي لهذا القرار ،

## المنصر الرابع :

ان تحديد الأصال الواجب انتخاذها لكي يصبح تنيذ القرار ملكتا هو المنتجد الراولة بعنى أله لا يكفي المحدد المنتجد الراولة بعنى أله لا يكفي المنتخذ المبر أرادا في مشكلة تموض أنه ولا يوجه أن يشتل مسئلة المشتخد من و بل يوجه التنفيذ . أي أن القرار على تحديد وسائل تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ . أي أن القرار أن يسمح فعالا الاترائ المنتخذ المائدين يعب تبلغ القرار اليم ؟ هو المسائل المطاور التنفيذ يعب تبلغ القرار اليم ؟ هو المسائل المطاور التنفيذ من المسئلة المهامة ، وفير ذلك القرار في حدود طاقات والأواد المذين سيطلب اليم أداكة ؟ وفير ذلك التراك المنائلة الهامة ، أن قرارا بتنظيم مورات تعربية للمائين ياحلين ياحلين المسائلة الهامة ، أن قرارا بتنظيم مورات تعربية للمائين ياحلين المسائلة الهامة ، أن قرارا بتنظيم مورات تعربية للمائين ياحلين المسائلة الهامة ، أن قرارا بتنظيم مورات تعربية للمائين ياحلين المسائلة الهامة ، شمن قدرة على المائة المائم المنائلة المائم المنائلة المائم أن قرارا بتنظيم عورات تعديد تعالى المنافذ بنص توقيد على تعربة الاسائلة المائم أن مؤلم المنائلة المائم أن المنائلة المنائ

## اذًا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم العنصر التخامس:

وأحيرا فأن فاعلية القرار تطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ • أن كتيم من المدرين في شركاتا تنفي علاقتهي فاقرار بعيرد اتفاذه وهذا بعنى أن العالماني المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يعبدون ذافعا قبول على الالترام بالتنبيذ لمدتم توفر عضدر البعدية الم تعزيز الأفراد على بذل النجيد في معاولة تطبيق القرار وتحقيق ما نهدف اليمن تائج و خلك هي المصارة الأولى التي يضى توفرها في المبدير التحارية - ان اتخاذ القرارات الادارية - ان اتخاذ القرارات الادارية - ان اتخاذ القرارات و السامية في المسروع ، واتخاذ القرارات التعالى من غيره همن الملايين في المسروع ، الملدين المنافقة عن غيره همن الملدين الذي سنخلال منذ العرض الملينة عسل المدير يسكن أن نستخلص الذي منذ هي أن السلول الانتها على المنافقة على منات الشخص رخصائمه فقط ، بل يتاثر إيضا يسواسل خارجية تسال منات الشخص رخصائمه فقط ، بل يتاثر إيضا يسواسل خارجية تسل

اذن من خلال هذا المرض لطبيعة عسل المدير يمكن أن نستخلص متيقة هاذة هم أن السلول الاسائي في تطبيعات العمل لا يتوقف علي 
من الرخيط المصافحة فقد اع برائر إلها بموسلة طراجية تنط 
من ارخيط السخاصة والمن في حياة من الناس • أن الجيماعة تؤثر علي 
الجماعة الفرد وميرك وبالمائي تحدد أساليب سلوكه • ومن هنا يعب
الجماعة المنظر المن في الترفيق مواخذها في الانتبار من اتفاذ قرار 
الجماعة المؤثر على هذا السلوك واخذها في الانتبار من اتفاذ قرار 
الجماعة المؤثر المنابة المائمة تامن المحالة والمنابق المنابق ا

الادارة على كسب التابة الى إجابها والتداوز معها .

شر الذي ينطق على المستبلك ، فأن هذه الادارة هو اقتساح الستبلك بداراء المستبلك ، فأن هذه الادارة هو اقتساح التستبلك ، وقد راءا كيف أن الترد يثاثر فى قراراته الاستبلاكية بعرامل المستبلك ، وقد رايا كيف أن الترد يثاثر فى قراراته الاستبلاكية بعرامل كين يشكل المشتروع من تغيير ملوك المستبلك لابد وأن تكون تلك الدولمل العبدامية معروفة وأن يكون الخيرها على السلوك الالمسسائي مفيدوها .

## and the

#### Labelle

أدى ارتفاع أسعار السلم عصوما والفذائبة عبل وجه

الخميوض إلى تزايد الشكوي بين المواطنين من هذا القلاء الذي لا تراكبه أبدا أبة زبادات في الأجور تمضها الدولة لذوي البيقل

الثابت من موقافيها وموظفى القطاع العام . و في مواجهة هذه اللوحة من لرثقام الأسمار ظهرت دعوة إلى

أن يقاطم الستهلكون السلم التي زادت أسمارها بشكل غير عادي وذلك كمحاولة الاحبار التحار على مُقضر الأسعار طبقا لأسس علم الاقتصاد التي تقول مانخفاض الأسعار جان بقل الطلب

وبالقعل تشطت يعض الجمعيات النسائية ف الدعوة الى عدم شراء اللموم لإجبار الجزارين على خفض اسعارها . وتحست

المهزة الإعلام لهذه المركة وراحت تروج لها بين المواطنين. ويصفتك من دارس العلوم السلوكية . وفي ضبوء معرفتك

بمحددات السلوك الإنساني والسلوك الاستهالاكي ، ما هي ق رايك استمالات نجاح تلك الدعوة الى مقاطعة الشراء ؟ وهل تعتقد انها السبيل الصحيح لملاج مشكلة ارتقاع الأسمار ٢

من جانب آخر ، فأي عناصر النظام السلوكي تتعامل معها

هذه الدعوة الى القاطعة ، وهل هذا هو العنصر الأنسب ؟

#### قضينا

#### الانضساط

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات متكررة لتطبيق ما اطلق عليه - الانفعباط - . والقمد منها محاولات إعادة تنظيم الشارع المصرى ، وضعط حركة المرور وانتظام السير في الطرق . أم امتدت الحركة لتشمل إعادة النظام الى الصداح الاجتماعية

جميعا ، فأصبح الناس ينادون بالانضباط أن كافة مجالات العمل والحياة .

وقد اختلف الناس في الحكم على مدى نجاح تلك الممارلات ، فمنهم من يعتقد النها فشلت تماما فرتحليق ما تصبير إليه . ومنهم من يعتقد انها تجربة تحتاج ال وقت المؤلى حتى تحقق اهدائها . ومغهم من يعتقد انها مجرد فورة سرعان ما تنطفا وهي تماشل فورات أخرى كاليزة ظهوت والطفات بسرعة وبن أن تقرك الأوً .

وياتخاذ نظام السلوك الإنساني اساساً للتحليل ، ما هي في رابك :

ب - العوامل الحاكمة لنجاح الانضباط في معناه السلوكي .

ج - الشروط الواجب توفيرها حتى تستمر حركة الانضباط
 كنمط معتاد للسلوك الإنساني .

# الفصلال فيمشر

## التحليل السلوكي لشكلات الادارة المعرية

مقيدمة

تعانى الادارة المصرة فى مختلف المواقع والمستوفات من مشكلات حادة تسجم فى تعقيض العاراتها وندنى منادركها فى تعقيق الإمداف القروم : من لا مدود العقيقة حين شول أن جابا من المسكان القريب فى مصر على الهيار كماء المرافق العامة ، أو أزمان الاسكان والمواصلات وضعم المشابط الأمواقي المختلف السلم الرئيسية أنما تعود جبيعا الى مضف الادارة العاراتي المختلف السلم الرئيسية أنما تعود جبيعا الى

ولقد كان مشكلات الادارة المصرية موضوعا للبحث والتعليل لسنون طويقة و وتعت معدالات عديدة لعالم تلك المسكلات باما رفع المكافرة ومن ثم تصدي الانتاج ومدالات النسبة القنيمة ، ولكن المام أخيا منه المعاولات من معالم الانتاج ومدالات النسبة القنيمة ، ولكن الاعتمام بعناصر وأسباب لا ترقى في وأبنا لأن تكون هي عناصر وأسباب المسكلة الادارة من معاضر وأسباب في مصر الحال انتاج تصديد علال المرد عالم المنتخب عديدة لاحكام السيطرة على المواقعة ، ولمن المرز عالى على في مصر المنافزة على المواقعة ، ولمن المرز عالى على وشركات التعالم وقاياتها المستدس وشركات التعالم المنتخبة المسات العالمة المنتخبة ولا المنتخبة المستدس خلال المدر عالم المرز عالم على المنتخبة المستدس خلال المدرة المنتخبة المستدس خلال المدرة المنتخبة المستدس خلال المدرة المنتخبة المستدسة في مواد القانون ومسيانته بقدر ما هي مشكلة المعرزة المصرية مع القانون وطمينية والمسابية ، أن البياب الاسائي في وضع القانون وموضع على ليست في مواد القانون ومسيانة بقدر ما هي مشكلة المورة المسترة موضع التنافين من المؤم في تعديد صفحة كاداة مصاونة أو مشمكلة معوقة التحديد من المحدود المسكلة معوقة التحديد من المحدود المسكلة معوقة التحديد من المحدود المسكلة معوقة المسكلة المسكلة معوقة المسكلة معوقة المسكلة المسكلة معوقة المسكلة ا

كذلك اتعجت محاولات الاصلاح الادارى في بعض الأوقات ناحية ادخال تمديلات هيكلية على الاطار التنظيمي العام للدولة أو القطاع العام و وانتخذت هذه التنديلات إشكال الثناء تنظيمات جديدة ( مثل وزارة الديباب أو وزارة البحث العلمي ) أو العاج تنظيمات قائمة ( مثل ادماج وزارتني التموين والتجارة ) ، أو الفاء تنظيمات قائمة ( مثل الفاء المؤسسات العامة النوعية واخلال مجالس القطاعات محلها ) ،

الوسسان العامة الرقية واخار معالس الطلطات معنها ) • وفي هذا الجانب إشا كان من الواضح أن التديلات التنظيمية ليست هي الملاج التاجع لمسكلات الادارة المصرة الا اذا اتجه مناوك القالمين على العدل الاداري الي وضع تلك التنظيمات موضع التطبيق السليم •

من كل ما سبق نستطيع أن نخلص الى عدة حقائق هامة حول التعطيل السلوكي لمشكلات الادارة المصرية:

اب ان الكماءة الادارية هي محصلة للتضاعل بين قدرات المدرين ومهاراتهم من جانب آخر • ويضع من التحليل السلوكي للادارة المسرقة أن المعلى بر جانب الاعتماد القدرة أو الحاسرة، بما يرتزك مصلسكاته في فوسيسة المدوافة والانجامات التي تعرك سلوكه وتحدد استجاباته لتصرفات الآخرين ،

مى مهارته الفنية بقدر ما هى ميآرته فى التعامل مع الإفراد و القامة علاقات اسانية قمالة — أن الملمض لملاج مشكلات الادارة المصروة هو فى الأساس تعليق للمنهج السلوكى من أجل تعليل دوائع الإفراد واتجساهاتهم ومعددات

للتهج الساوكى من آجل تعليل دواقع الأقواد واتجماهاتهم ومعددات صلوكهم ، ومن ثم تصميم نظم المعل وسياساته بمسأ يتنساسب مع تلك الدواقع والاتجاهات السلوكية م

## التحليل الساوكي فلادارة المرية

نعرض فى هذا الجزء تتائج دراسة أجريت على معتسم الادارة العليا فى القطاع العام المصرى (١) ومنها تتضم صورة هامـــة لأسلوب تمكير الادارة المصرية .

 راجع د. على السلمى ؛ الادارة المعربة ... دؤية جديدة ... الهيئة المعربة الهامة تلكتاب القاهرة ١٩٧٩ ص ٣٥٣ وما بعدها . أوضحت الدراسة أنه برغم كسافة النساط التدويي في الادارة المعرفة الا أن تائجه تحصر في النالب في شكل زيادة الملوطات التي يتحصر عليا المديرة دود أن تحقيق من هذا الملوطات التي المقطوعة على المديرة الملاوطات الملوطات المناسخ جأب المرقة أو اكتساب الملوطات دون أن يترك آثاراً سلوكة تشغل المدورات التدويية و لهل عبة بقرضوط الدورات التدويية و لولل مما يؤكد هسفة التيجة أن نسبة غشابة لا تصاديم عالى المدورات التدويية ولعل مما يؤكد هسفة التيجة أن نسبة غشابة المناطع على يؤم المكارك التعديم تقديراً أعمل للبيعة المماكزة المناسخة على يؤم المناطعة في المال الانسانية والاجتماعة في العمل كسيمة تقديراً أعمل للبيعة المماكزة الانسانية في العمل كسيمة تشايراً أعمل للبيعة المماكزة الاجتماعة في العمل

ان أدراك المدير المصري بتسدل اساسا في كوه وسيلة للارتقاء الوظيفي شأله حال الحصول على دوجة علية الحلى و ومن ثم الدولة الوظيفي شأله حال الحصول على دوجة علية الحلى و ومن ثم الذا الدائم ألى حضور البراجة المائية في معمر تسم على أن الجياز على المسابلة في معمر تسم على أن الجياز على وهول على مده المستهة أن 1/1 خالة أقلى و وهل على مده المستهة أن 1/1 خالة أقلى و وهل أن المسابلة المستهة أن المسابلة الحلى المسابلة ا

## اختيار الديرين

تمثل عملية الاختيار أوضع موالان ثائر الادارة المصرية بالاخبارات الشخصية والضغوط الاجتماعية و فقد أوضحت الدراسة المشار الها أن ما يجراس من الجراس المسارية عصلوا على: ويقام بن على توسية أحد وكاترب و وكلف هذه الصفية عن مدل التمام إذا المؤردة المصرية بالأساليب المعدية في ادارة الأفراد المسارية الأسارية الى ادارة الأفرادة المسارية بالأساليب المعدية في ادارة الأفراد الى الظاهرة

الواضحة في ممر أن الادارة في ظاهرها حديثة ومتاهرة ، ينط هي في المبادرة بالسرة بالسلوم بالسود بالمبادرة المسرة بالسلوم وسيك المبادرة المسرة بالسلوم وسيك الوطائف والاجلاز عن الوطائف الدائرة في مسابقات عالم من الجل المبادرة في مسابقات عالم من المبادرة المبا

ويلمب النصر الاجتماعي دورا هاما في قرارات الترقيبة لصغل الوطائقة في المؤلف مو مدى قبل الرئيس الوطائقة في المؤلف للشخص مو مدى قبل الرئيس المؤلف للتضمين المؤلف للمؤلف المؤلف المؤلفة من الناجية الإجتماعية و المؤلف مسئل المثارات بين المؤراد والادارة في شسئون الترقية والمستكوى مسئ تعظيم بضم الأواد في الترقيق رغم استختاقهم إصلى وتوفر الدروط التالوزية من الكرارة في المارات الما

وينتقل هذا الدعمر الاجتماعي للتأثير في كماءة الادارة المصرية حين تمارس وظائف التخطيط والرقابة وتقييم للأداه ، وحين تؤدى عمليات البيم والتسويق والشمويل ونجرها من الأنشطة .

ولمل من الفيد أن نعلم أثر هذه الاعتبارات الاجتباعية على كماءة الادارة حتى بمكن تفسير الإنخلاء التي تقم فيها • ان جانيا هاما من اصلاح الادارة المصرية يكمن في وضع الفعوالية ومسيم النظيم الادارية بعيث تكون بعيثة عن تأثير المفتوط الاجتماعية • عثل ما تأجا المن المنا المن المنا المن المنا ولمن تقيم المن المسئول ، أو عين تصد بعض الشركات الى مستشارين معايلين من خارج الشركة في اختيار المرشحين للشركات الى مستشارين معايلين من خارج الشركة في اختيار المرشحين

## محدثات النجاح الوظيفى

من الواضع في الادارة المصرية أن الأسس الموضوعية تقتيم الأداء غير متوفرة ، وتتمكن هذه الصقيقة على ادرائد المديرير المعددات النجاح الوظيفي • فتي المدامة المشار الهجا ذكرت نسبة ضيلة من المديرين (الأم/) أن العام التشريب المستمر هما السباب النجاح في ناصب الإدارية الأطاع الحام • ينما اتنجت الغالبية المشمى من المديرين في تلك المدراسة ( ٩٠٪ تقريباً ) الى أن الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية هي سبل النجاح الوظيفي .

ولعل أهم التائج المترتبة على هذا الانتجاء من المدين الى الاستكانة والسلبية والنتيد بالتعليمات والقواعد خوفا من الخطأ • كما أن تغلب الطابع الشخص على قراوات الادارة وتعاظم تأتير الدلاقات الشخصية فى تحديد النجاح الوظيمي للمديرين تعتبر من العوامل الرئيسية المحسدة تكتابة الادارة •

ان ادراك المدير للنجال الوطني على أله تتبعة لعلاقاته الدخصية برؤساء أو بالمستواني تساعل عام ينشه الى التسلس المساعدة السلوك الادارى ليست بالشرورة من أفضل أنساط السلوك ، أن رفية بالمدير في المصدول على رضاء رؤشاء وتحسين خلاقات بهم تعفمه الى أن ينشى بصرء عن أخطاء أو انعرافات ، أو تعفمه الى أنشال من التملق والخان وغير ذلك من أمراض السلوك الادارى -

وبنس المنطق ، فان السلوك الادارى فير الابجابي يتمكس على سلوك المرؤومين اذ يعقبهم هم الآخرين الى اتباع فسس الأحساليب ، وبالتالى يسدم مناخ في صحى تتدهور فيه الملاقات الانسانية وتتدني الكلماء الانتاجية ،

من جانب آخر ، برى المديرون أن صفات هامــة يجب توافرها في وظائفهم حتى يتحقق لهم النجاح فيها ، ومن أهم تلك الصفات التي يعتقد المدرون المصريون بأهميتها ما لجي:

- \_ أن يشارك المدير في تحديد أهداف المنظمة التي يممل بها .
  - أن يشارك المدير في تحديد طرق وأساليب العمل •
- ... أن تتوفر للمدير حرية الحركة والتصرف لعلاج مشكلات العمل ما تناسب والظروف المعيطة •
- أن يتوفر جو الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمن في العمل •
   أن تصل للمدير معلومات مشكاطة عن جوانب عمله المختلفة
- وبطريقة منتظمة . ــــ أن يكون الرؤساء على درجة من التفهم لمشاكل العمـــل بحيث

. ــــ أن يكون الرؤساء على درجه من التفهم نشاكل العمـــل بخيت يقدمون المساعدات اللازمة لعلاجها ه ــ أن يتوافر المساعد الكف، ( المساعدين ) الذي يسهم بايجابية في حل مشكلات العل وتحقيق أهدافه .

أن النجاح الوظيفي في تصور المدير المحري يكن غالبا في أسباب خارجية لا خطل له فيها ، وهو من أجل ظاله لا يدلله الا أن يطاول اوضاء وأضاء وتصني بالأفاة التخصية بهم لميوض بذلك عجود من السيطية على المعدات الحقيقية للنجاح في الوظيفة الادارية ، ولعل هذه العقيقة تكتف من جاب هام من مشكلات الادارة المصرية حيث تعود المديرة الأتعادة المصرية الفضل في تعقيق الأهداف على أسباب وعوامل خارجية لا يسيطون هم عليا ، عمل المطروف السياسية المصاحة ، أو الإدارات ولكنهم عادة لا يعترفون بأن القمل الادارية لقد يكدن في بعض منه ،

## الأساس السلوكي لعيوب الادارة العرية

يختلف الكتاب في تعليهم لعيوب الادارة المصرية وتنباين وجهات يقرم بشابها • لذلك فان معرفة آراء المديرين أقسهم بالنسبة للعيوب التي تعانى منها الادارة المصرية بيثل مدخلا سليما لمعاولة علاجها • وبين العبدول التالي عبوب الادارة المصرية كما إما المديرون

بالقطاع المسام: المبب الإداري و الديرين الذين يروه - الخوف من المستولية 118 \_ تملق الرؤساء ومحاولة ارضاءهم حتى حساب ألصلحة المابة 21138 عدم ألالتجاء الى التخطيط 21128 - تضأرب السلطات والاختصاصات X1.24 - تغلب النظرة الشخصية والبعد عن الموضوعية في الخاذ القرارات 12.1 - عدم أحراء البحوث كأساس لي ويرأمج العمىل 2908 ـ جُمُودٌ التنظيم وعدم تطوره ۲ کر ۲ س تخلف اساليب الرقابة والتابعة 2958 المداف يوشوح 121 قصور البانات والعلومات ZAJI

21 --

من الجدول السابق يتضمع أن الجانب الأكبر من عيسوب الادارة المصرية أننا بعود التي المديرين أقسمهم وذلك بتأثير أساليهم في العمل وأتناط سلوكهم الادارى ، ولناخذ بعشا من السوب المشار اليها ونحاول تأمل مناما والنسبة الادارة والمديرين:

## الخوف من المستولية

ان المدير حين يغذي تحمل المسئولية نجده يعد الى تجنب اتخاذ القرارة وجاول دائما أن يعبد سررات يستند اليها في قسيد القنل أو القال أو اللهظا أ أن المليز الذي يفتر ألى البدرة والرغية في تصل المسئولة من بالتريف غير فادر على المسئولة عن التجديد والانجاز والانجاز والانجاز والانجاز والانجاز والتجديد في اللمساس بالمركبة الانتاج والانجاز والمسئولة المسئولة المسئولة المسئولة المسئولة المسئولة قان وسبته لير أن يكون قادرا على انضاذ القرارة وراغيا في تعمل مسئولية النائج و أما صاحبنا الممير المسئولة قان وسبته لتبرير عجزه وفشاه عي الاحتماء واليهان في المال المسئولة قان وسبته لتبرير عجزه وفشاه عي الاحتماء والجهان القرارة والمالة المالة المرابعة على الاحتماء والجهانة والمالة المالة ا

لذلك فإن الدكوى من تعقيد الإجراءات خولها ، والدكوى من تعبد الرومية الادارى أن تعبد أذا عالحة إلى أمدة الإجراءات وذلك الروتين للتجيد ها من سية مبروزا الهجام الذى لا يمثلك قدرة على التغيير والابتكار ، ووجو عن تعمل مغاطر العمل فيصد الى اتمراق نسسه في تفاصيل الإجراءات المكتبية العقيمة لكي يبدو مرهقا ومثلاً بالمصل .

وثمة المكاس خيار إلهذا الشوف من تحمل المسئولية يبدو في تهديد لشكرة اللامركزية الادارية تحرير على المطات - أن الليرة في نجاح المسكم المسئى كالمسئول في اللامركزية الادارية هو أن يكون المدير تسادرا على مصارية المسئلول بين خورض إلى > ورائبا في تحمل مسئوليات القرارات - التي مستخدها ، فإذا كان هذا المدير عازها عن هذه السلمة وتجر رائب في الرئيد من المسلوحيات والمسئوليات ، فإن المسئمة المؤكدة هي خاص محاولات توزير المسئلة وهرض الصلاحيات ، من كاكن ان ال تحفظ المسئلة وهرض السلاحيات المسئولات من هذا كان التحفظ المسئولية عدم مدال ال التجين مدى استعداد المحافظين ورجال الادارة المحلية لتقبل السلطات والمسئوليات التي فوضت اليهم •

### تماق الرؤسساء

ان تماق الرؤساء هو مرض من الأمراض السلوكة شدهدة الفطر من الإدارة المصرية ، وقد كات هناك أسبب كثيرة النتاة هذا المرض من مربود و شعفها المرع حد الاستعمار الرياقي وحد لله من أشكال الاستعمار التي كرست بهادي، وقيم سلوكية لا تنفق مع القيم والمبادئ، السلوكية المصرية المسلوكة المشارة المسلوكة المشارة المنافي المسلوكة المشارة المنافي المسلوكة المشارة المنافي المسلوكة ا

وفى سنوات الثورة الأولى ، البت سياسة فى اختيار رؤساء الشركات وكبار المسئولين من بين الموالين انظام المحكم بنض النظر عن مستوى الكنافة الادارية ، وكان النجاح والتقدم فى الناصب الادارية من نصيب هؤلاء الذين برعوا فى النماق والناق أكثر ما كان يصيب الناجعين فى أمالهم ،

لذلك صار تملق الرؤساء ظاهرة عامة فى المجتمع الادارى المصرى حتى أن رجال الادارة أنفسهم اعترفوا به كعيب أساسى يؤثر فى عمسل الادارة وكماه تها ه

ولكن ما هو المنى السلوكي تنعلق الرؤساء ؟ انه يعنى الميل الى الخفاء حقيقة ما يشعر به الترد تجاه رؤسه وافقها واطلاماً الاجعباب والتابيد لكل ما يصدر عنه من أقرال أو أشال حتى ولو كانت كلها خطاء وتجبية هذا التبلق أن يبيل الرؤساء الى الاجعباب بالمسمو وتصور أهم على درجة من الكفاءة والهامة أعلى مما هم عليه حقيقة ، الأمر الذى يدفيه الى المثالات في تصرفاتهم - من جاب آخر ، كان مؤلاء الرؤساء مؤوسيم يقيمون الحلولة الواقعي الذى يسدد عن تجي المتلقين من والمصارحة الاجبادية ، كل هذا وزين الى العزال الرؤساء وخضوعه والمصارحة الاجبادية ، كل هذا وزين الى العزال الرؤساء وخضوعه المساب الرأى المح والكلمة الصادقة • ولعلنا نستطيع تغيل الآثار العامة التي تترتب على شيوع مثل هذا السلوك الضار في شركة أو منظمة •

أن تماق الرؤساء يتاقض أساسا مع طبيعة العمل الإداري الناجع الذي يقوم على التنظيظ الواحي والتنظيم المؤضوعي والرقابة القمالة القدامة والقديم العسادة و والفصم المقدرية في كل جونيا العصل الإدارية الناجع مو 3 المطومات السادة » • لذلك فيد الإدارة المعدية تهجم بيناء نظم المطومات الشادرة واشاء شبكات للإتصالات تقدمي وصول المطومات المادرين المفتصية بعوضوعية وصعق الأمر الذي يصييم معاطل الدون المفتصية بعوضوعية وصعق الأمر الذي يصييم معاطل الوقع في فراك الناقل والتناق .

## عدم الالتجاء الى التخطيط

يستير الضكر المصرى (والشرق بصفة خاصة ) بالمل الل القدوية والاحتماء بالنسيات ، فادلك فان منطق الخطيط لا يستل مكانا هاما في القبل المصرى بصفة عامة ، وتبدو هذه الصفة فى تغليب القدوية على كثير من تصرفاتا كافراد الو مسئولين افاريح ، القرد منا لا يقبل على شراء احتياجاته الا في اللسطة الإطبيرة دون ادهاد سابق ، فلا المتراد في المتأثم المترى عادة المتهاد لا يضل الى التكير في المستقبل كبراء ولايم من الإطال الفصرى عادة لا يعلى الى التكير في المستقبل كبراء والدم من الإطال الفصري عادة لا يعلى الى التكير في المستقبل كبراء والدم من الإطال الفصري عادة ما في العبب بالياف على المتعال كبراء والدم مكتوب على العبين لازم تشوفه المدين ، او لا يان المتي تعرى جرى الوحوش غير وزنك لن تشوفه المدين ، او لا يان المتيان المتورب على العبين لازم

ان عدم الانتجاء الى التخطيط بيش أحد عظاهر الأمراض السلوكية فى الادارة المصرية ، لأن تائيه هى التخطر الارتجابا ، وقد تتوافر شريطام التخطيط فى الادارة الإسلامية ، الا أن البادا المدير المدير وتقامع التخطيط كالمؤدم لادارة لا يسلان أيدا الى درجة كافية ، يستمل على ذلك معا ذكر عالمدير ون أهسم حين أوضحوا أيم بيلول إلى استخدام عظم تصريحة وقصوحة الإطهار بدرجة أكبر من استخدامهم لأسلوب التخطيط طويل المدى ، فا من السساعات الواضحة الادارة ، إلى الرباد التخطيط طويل المدى ، فا من السساعات الواضحة الادارة ، إلى الرباد التخدام المساعدة والرباعج قصيحة الأولزان عدل يود الانتساد على المواضحة الانتساد على المتحلول الملارئات الدائية والرباعج والمستكل الأوحد . للتخطيظ ، ان مبارسة الادارة المصرية للتخطيط لم تصل بعد الى المهوم العلمي للتخطيط الشامل .

### تضارب السلطات والاختصاصات

يمكس هذا الدين مقهرا من أمراش السارك الاداري في معر وهو التدمان بقائم ولأنساء ومعال الإنساء به أن الادارة في معر وهو في عاقب شديقة لمسابة أعداد الهياكل التنظيمة وكل ما ويقد بها من شكليات ، فالفرائل التنظيمة تبذل عناية فائقة في رسمها وتعلق على السدوالله في مجرات كبر الدارين من كل مكان ، با تصدور القرارات والواجيات لإجواد التنظيم موجودة في كل مكان ، با تصدور القرارات التنظيمية من الوزراء وكبار الادارين شساملة تفاصيل كتية عن المتعاملات وواجهات كل ادارة وضع مكتب و ولكن الوقيم تميه المتعاملات والمجلد والتجاه كل المرابئ تحديق وجال الموادية المعاملة تفاصيل كتية عن الادارة الضمع ، فالتنظيم الاداري العملي يختلف صادة عن التنظيم الرسم ، حراك مدى الاخاري العملي يختلف صادة عن التنظيم الرسم ، حالات الموادرة في الموادرات المعلى يختلف صادة عن التنظيم

ولا شك أن مصدر هذا التباين الشديد بين التنظيم الرسمي والتنظيم الواقع مع ودو ألى أحد سبين ، الأول هو عدم التناع المديرين بعملية التنظيم وادراكم لها على أنها محبرد متطابات يقرط القانون أو لالإد من الالتزام بها شمكل دون أن يدركو ألها أي قيمة حقيقة - أسا اللسبات الثاني فيحدو الى عوامل التنجيم المؤسوعية لتعديد مستوى كلماة المدين والاحتماد على الاحتبارات والهابي الشحيفية في تقدير اللجاح الوظيمي والإخبال الادارة ، وكلا السباني في دي بالشرودة الى أهمال المدين في التنظيم السابع وتجاوزهم عن مبادئه واركانه الأمر التنظيم السابع التنظيم السابعة عن المتعاصات وسلطات اجراه

### تقلب النظرة الشخصية في انخلا القرارات

ان افتقار الادارة المصرية الى السياسات الواضعة ونظم العمل للبنية على دراسات موضوعة بجعل هملية اتفاذ القرارات تتأثر بالتقدير الذاتي للمدير اكثر من اعتمادها على معايير وأسس موضوعية بحددة . لذات فان مشكلة معينة اذا عرضت على عدد من المديرين فان الإحتمال لإكبر أن يصلوا نجيا الى قرارات مختلفة و وهذا الأمر وان كان صحيحا في حالة المديرين مصرين أو غيرهم ، الا أن درجة التبايين في القرارات تكون أشد وأوضح كما كان اعتماد المدير على التقدير الشخصي وليس على الممايير وفائس الموضوعية .

ويتأثر المدير في تقديره للأمور ، ومن ثم في القرارات التي يتخذها بتكوينه النفسي والاجتماعي ، أي أن مجموعة الدوافع والاتبعـــاهات والخبرات التي اكتسبها المدير وأسلوبه فى الادراك وتفسير الأمور كلها عوامل تحدد قراره في المشكلة المعروضة عليم • كذَّلك فان المسوامل والقوى الاجتماعية المحيطة به تلعب دورها هي الأخرى في التأثير علمي قراره • ولكن هذا صحيح بالنسبة لكل المديرين في العسالم كُمَّا هو صَحِيح بالنسبة لكل انسان في أي موقف يمرض له . اذن ما أهو الفرق الذي يميز المدير المصرى ويجعله أكثر تأثراً بالموامل الشخصية في اتخاذ القرارات ؟ لا شك أن هِذَا الميل الشديد الى التأثر بالنظرة الشخصية للمدير يعود الى طبيعة الهيكل الأداري ذاته في مصر اعتباره أن المدير الفرد هو العنصر الأهم في التركيبة الادارية كلها . وعلى ذلك فانه كماً سبق القول تتضاءل أهمية السياسات والنظم والقسواعد والمسابير الموضوعية ، ويصبح الأمر في النهاية سلطة شبه مُطلقة للمديرٌ في اتنفاذ القرارات ، ولعل طبيعة الشخصية المصرية التي تعيسل الي أن تكون معتمدة على سلطة أعلى سواء هي سلطة الأب في الأسرة أو الملم في المدرسة أو الرئيس في العمل ، أقول لعسل هــــذه السمة في الشخصية المصرية هي التي تَجِعل المرؤوسين يرون في رؤساءهم من المديرين أشباه آلهة ، ومن ثم يستمدون عليهم في كل كبيرة وصفيرة ويفوضون اليهم أمر انتخاذ القرار • ولعله من العبارات الشهيرة في البيروقراطية المصرية ، تلك المبارة التي يذيل بها الموظفون مذكراتهم. الى رؤسائهم ﴿ والأمر مرقوع برجاه التفضل بالنظر والتوجيه ٥٠٠ ، ٥

### الصغات السلوكية للمدير القعال

المدير القمال هو الذي يجمع القدرات الفنية والادارة اضافة الي و السمات الشخصية التي تجمله قادرا على الثاني في الموقف والظروف والخراد من حوله يجيث يصل من خلال جيدهم وتعاوضم الى تحقيق الأهداف المصددة • وهناك صفات عدة يفترض توافرها فى المدير حتى تتحقق له هــــذه التعالية والابجابية أهمها ما يلي :

\_ وجود درجة عالية من الدانع الى الانجاز وهو الرغبة فى تعتيق تتائج واهداف مشيرة ، وقد اثبت الدراسان وجود ارتباط بين الدانم الا الإخار وين دجم القدم الانتحادي للمبتحر إلى ذلك أوضحه الدراسات ذاتها أن اكثر أثراد المجتمع تسنا بالدافع الى الانجاز هم الأقدر على النجاح فى الإعمال المتصلة بالأنماء الاقتصادي وفى مقدمتها أعمال الاذارة ،

يرفر درجة عالية من الرقبة في الشاركة والانفراط في السل .

أن المشاركة تمني أن اسهام البردق تعقيق أهداف الاتاج لا يقدا طلق
أداء لوليجاته الروبية فعسب ، بل سوف يقدم على الابداع و الشاعل
والإيمكار في معاورته لعلى مشكلات العمل ، والشاس طرق واساليب
بالشر تطورا في الاتاج تعرد على وعلى المبتم بالقائدة ، أن الصحر
بالشاركة والانفراط في السل يؤدى الى يغلق الصور بالمسؤلية المهامية
والصلحة المشركة ، ويعلو مقا السعور في انباط سلوكية في المسل
والصلحة المشركة ، ويعلو مقا السعور في انباط سلوكية في المسل
والاتاج تشير بالهابية و الاقدام ، وقلت أوضحت مدى المرتوق
الى حد كيير على درجة التصور بالمشاركة والانفراط في المسلسل بين

ان هذه المفة في التكوين الفردى من أهم ما تحتاجه جهود التنمية الادارة في الدول الثامية حيث تتباور في اصهام المراطنين بالسل من أجل الصالح الذام ، والمتفاط على الملكية العامة والدوة الفوسية ، والمسعور بالمسئولية الكاملة حتى فيما يغرج عن حدود عمل الفرد ، وكلها صفات تتجتر إليها الدول المتفقة اقتصادياً ،

 توفر درجة عالية من الرغبة في الانتصاء Affliantion Need
 وهي درجة ارتباط القرد بوطئه أو مجتمعه أو جماعته ، ومدى شموره بالرغبة في المعل من أجله . أن أهم ما تعانى منه كثير من الدول الناسية

(1) McClleland, D.C., The Achieving Society, Princeton D. Van Nostrand Co., Inc., 1961.

(2) Patchen, M., Participation, Achievement, and Involvement on the Job. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1970.

ذلك الشعور بالتباعد والانفصال الذي يتسم به أبناؤها ، خاصة هؤلاء الذين يحققونُ مستوى أعلى من العلم والثقافة أو الخبرة الخاصــة • دلیل حاسم علی ولعل قضية استنزاف العقول Brain Drain ذلك . أن هؤلاء الذبن يتم استنزالهم هم شباب من أبناء الدول النامية ، حققوا قدرا عاليا من العلم والخبرة ثم أستقطبتهم دول كبرى غنية من خلال الاغراء بمفريات شتى ، مادية وغير مادية ، ولكن ما يُعنينا هنا أنَّ بلادهم النامية تحرم من خبراتهم وعلمهم يسبب تقص الرغبة فى الانتماء لَديهم أَ هَ انْ هَوْلاً الشَّبَابِ أَذْ يَبَاعِدُونَ أَغْسُهُم عَنَّ أُوطَافِهُم ، ومن ثُمّ تتدنى مساهمتهم في انماءها انما يدللون على قيمة توفر الرغبة في الانتماء لدى سكان دولة ما ، حتى تتوفر ظروف أفضل للتنمية . وهنا لابد من أنْ نورد تحذيرا هاما هو أن الرغبة في الانتساء يجب ألا تنهم بمعنى التواجد المادي في الوطن ، ولكن القصد هو الاتتماء الفكري والماطقيّ للوطن ، والممل من أجل تحقيق أهدافه حتى ولو كان الفرد يقيم خارجه • ومن ذلك يستقيم في تصورنا مبدأ الهجرة من أجل تخفيف المشكلات الاقتصادية مع استمرار وجود الاتتماء للوطن ، وذلك أذا عمل أبناء الوطن الماجرين على الاسهام في تمويل ودفع حركة الاتماء في بلدهم ، ولو بشكل غير مباشر . ولمل في فجاح حركة العجرة لأبنـــاء لبنــــان واستمرار ارتباطهم بوطنهم ، دليل على ما تقدم ، برغم أن كثيرين من هؤلاء المهاجرين قد تجنسوا بجنسيات بلاد الهجر ،

توقر دوجة عالة من الرئيسة في القدوة على تعمل المضاطر 
يتغفد And الدصفة الساسية في التدفة الاتاج والأعمال للرئيسة 
بالتدية عي نسبة للمظار التي تعوط هذه الاتاج والأعمال للرئيسة 
الماكد من تأكيام أ دعم ما الكلم من النهاس السبب حوالم 
معين غير وافسعة وقت الإعداد فيذا الشاط ومن بم افان القام بالمثاف 
قرا في هذا المثال الا والى تصف بدرجة تناسم من الرقية في تعمل 
المفاطر حتى يكون قادرا على اتخاذ قرارات تنسم بالبراة والحسم من 
المؤمن وتشكن من اتفاذ القرارات قال الكوت المليم من ناحية 
المزيرية وقت المليم من دواسات عديدة أن المديرين في قائم الأعمال 
المشرى حورة من دواسات عديدة أن المديرين في قائم الأعمال 
المشرى و قائم الأعمال من هم الدين يتحفون بالمليلة والمسم من 
المشرى و قائم الأعمال 
المشرى حورة من دواسات عديدة أن المديرين في قائم الأعمال 
المشرى مسائل من تاجير ، هم الدين يتحفون بالمليلة و تعمل المناسقة 
المشرى مسائلة المسائلة عمل الدين يتحفون مساؤلات بماح الكراء هم الدين يتحفون مساؤلات بطوح اكبر ، هم الدين يتحفون مساؤلات 
المشرى المسائلة المسائلة

الأخطار (أ) • وكذلك فانه يمكن التصيم بأن درجة التقدم الاقتصادى لدولة ما تناثر الى حد بعيد بعدى من سكانها الى قبول المخاطر وتعمل التنائج الشرتية على القرارات التي يتخذونها • والى جانب تلك الصفات الناسية الشربية به توافرها في سكان دولة ما حتى يصبحوا عنصرا فعالا في احداث التنبية الاقتصادية ، هناك عدد آخر من تلك الصفات فوردها فسعا لحمرات التنبية الاقتصادية ، هناك عدد آخر من تلك الصفات فوردها فصا لم

الرغبة ف القوة والميل الى السيطرة •

الرغبة في التنافس والميل الى تحدى الآخرين •
 قول التغير وعدم التسمك بالقدير لذاته •

... الم ونة في التفكير وامكان تمديل الآراء والاتحاهات .

\_ القدرة على الحركة السريعة في مواجهة المواقف المتفيرة .

ـــ القدرة على الاقناع والتأثر في الآخرين •

\_ تقدير الوقت وأهميته ه

ــ. تقدير الدقة والحرص على التدقيق في الأمور •

ــ القدرة على مواجهة الواقع وقبول ما يغرضه من التزامات •

النظرة المستقبلية للامور والقدرة على التنبؤ والتوقع .

النظرة الشاملة للأمور والقــدرة على ادراك الجواف المختلفة
 للظاهرة أو المشكلة و

وحين نعدد هذه الصفات المرغوبة ، فنحن لا نقصد ضرورة توافرها ف كل المديرين ، أو أن توجد بدرجات متساوبة ، ولكن القصد أنه اذا

<sup>(1)</sup> Atkinson, J.W., «Motivational Determinents of Risk-Taking Behaviors, in Motives in Fantssy, Action and Society, ed-J.W. Atkinson. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand, Co. Inc., 1958.

توافرت تلك الصفات في نسبة مؤثرة من الإفراد الذين بشغلون مراكزُ `` قيادية في حركة الانهاء وفي تلك الفئة من السكان الذين ينتمون الي القوة الماملة المنتجة فال ذلك كميل باحداث حركة أنسألية سريعة ومستبرةه

وخلاصة الأم ، أن الإدارة المعربة اذ تعاتى من مشكلات وعبوب ،

ذان المدخل الى اصلاحها يرتكّز فى الأساس الى التصامل المبــاشر مع التكوين السلوكي للمديرين ومعاولة تغيير أنماط سلوكهم الادارى بعا يتوافق مم متطلبات الادارة الجيدة .

# الفصل لثالث يشر

## تغطيط العلاقات الانسانية

بمهيسه

يعتبر مصطلح « العلاقات الإنسانية ، من أكثر المصطلحات التي تناوئها الكتاب والمفكرون بالدراسة والتحليل ، كما أنه من أكثر التعبيرات الادارية شيوعا وانتشارا بين رجال الادارة والممارسين .

وبرغم الوفرة في الدراسات والبحرث وكترة التجارب الصلية في تطبيق ماديء وأسالب الملاقات الانسانية ، الأن المهدل والدند . كذلك والتنافق في هم هذا المصلح وقديره لا يرال علي المنده . كذلك يتضح للباحث أن كبرا من التسويه قد لعني تكرة العلاقات الانسانية بيت تنافيا بالطبيق كلم من المدرين الذين اقتصروا على فهم التشور السلمية الشكرة دون أن يتمقوا بقدر كاف للتمون على أماد ومقومات المسلمية الشكرة دون أن يتمقوا بقدر كاف للتمون على أماد ومقومات

وتيجة لا أصاب مغهوم العلاقات الأنسانية من تضارب في الضمير وتعدو في المنش نقد تباء فيرير من الكتري في الادارة عن استخدامه ، بن ذهب الكتير منهم إلى اعتباره من الكارم الكرية التي تبيرت بها طبيّة الرفيق مضت واقتمت ومن تم البهواء آلي استخدام معاهيم ونظريات يسترونها اكثر تقداء وتطورا وأدق في التمير عن حقيقة المنسبكلات الالمانية في تعظيدات العمل ،

وقد كان التطور السريم في الدراسات والعلوم السلوكية والتشار المنطقة المسافية كان تتظيمات المنطقة الاستاني في تتظيمات السافية في تتظيمات السافية في الحاوث الاستانية في الحاوث المنطقة المنطقة المنطقة المناطقة بالمنطقة المناطقة من المنطقة من التنطيقة المناطقة من المنطقة من التنطيقة المناطقة ال

ويجدر أن تحدد ابتداء عددا من الغروض الأساسية التي يدور بحثنا الحالي حول محاولات اثباتها :

أولا: أن المشكلات الادارة في كل تنظيمات الصل هي في صبيحها مشكلات النبائية تتعلق بطبيعة السلوك الإنسسائي وأنساط التضاعل والملاقات بين الأواراد والبخاعات في ضوء الأهداف والدوافع والانجاهات العاكمة للسلوك الإنسائي -

الغاية: ان احداث التنبير هو الهدف الأساسي للادارة ، ويتجه جهد الادارة في المقام الأول نحو تغيير أنماط وأساليب العمل الاداري وتطوير الأوضاع الانتجية والتنظيمية وصولا نحو مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ا

الله: إن السلوك الانساق للاوراد والجماعات في التنظيمات المختانة يلمب دورا وزدجا في مواجهة متطلبات التنبير الاداري • فهو من ناحية يلمب دورا إيجابيا مدودا وطودها أني الاسراع به وتأمين تمقق النتائج المستهدفة منه • كما أنه قد بلمب دورا سليما مموقا التغيير ومناقضاً المستهدفة منه مما كما أنه قد بلمب دورا سليما مموقا التغيير ومناقضاً

وابعا: أن السيطرة على السلوك الانسانى واستتطاب جود الأفراد والجماعات وتوجه طاقاتهم بها يترافق وأحمداف ومتطلبات التنج الادارى يشبر من الأمور المسكنة أذا عملت الادارة فى تنظيمات السل على تطبيق المقوم المسلمى السلم للملاقات الانسانية والتزمت بتوفير المناخ المناس تسود وتعلوره .

خامسا: ان ادارة العلاقات الانسانية هي وطيفة رئيسية تنظلب التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم على أسس موضوعية ، وفي الخار التحديد السابق تستطيع أن نلزم أهسنا في بعثنا العالى بالآتي :

\_ توضيح أهمية العمل الادارى وايراز حتمية التغيير والتطوير فيه باعتبارهما من مقومات الاستمرار والبقاء فى مواجهة التحديات النى تقابل الادارة فى علمًا المعاصر ه

... تعطيل أهبية العنصر البشرى والسلوك الانساني فى التنظيمات المعاصرة وبيان ارتباطهما بعملية التغيير الأدارى • تحليل مدخل العلاقات الانسانية كاداة لاحداث التغيير الاداري
 مم المقارنة بالمداخل الأخيرى الشائمة لتبين مدى فعالية وتعيز المدخل
 المقرح،

رح خلال التحليل العلمي للموضوعات السابقة ، نستهدف التوصل ومن خلال التحليل برشد القسائمين بالعمسل الاداري الي أسلوب التطبيق الإمثل لمفاهم العلاقات الانسانية بعا يسهم في تعقيق أهدافهم

اتنا نشير الانسان هو أثمن وأغلى الموارد لمثاحة للادارة في أي موقع وفي كل مكان وزمان - گذاك نمن قوس إذا البنان هو الماطرا العاصم القاهر ملي كانا المجاوح واقسالي الجهود الادارة ، كاما أكا ها قدر على لمياط الماك المجهد واقسالها - ومن تم قاتا قائمين أن العامل مع الانسان وطفق للماخ الاجهابي والضوابط السليمة التحديث المتاسلة للمحال المنتج المشال عمل التحديث الرئيسية للادارة العديث ،

## اهمية الادارة

الانتاحة ،

تتوع حاجات الانسان ورفياته وتندد كما يلرا عليها تصديل وطور مع مرور الزس واكتسانه فيولات تتساخ جديدة واهتمانات مرقمة و مع مرور الزس واكتسانه فيولات تتساخ جديدة واهتمانات الحاجة التي تتشلق في صورة الهداف بسمى المجتمع بامره المنتهقا ، ومن ثم تتسمع فاهداف القويسية للعجتم العديث في المثال المامية المنافعة المنافعة معالان عالجة من النحو الاقتصادي المستمو والمتوازن بعيث يحتق عن ارضاع في مستوات الراهاجة الاجتساعية وذلك من الزار في الغرس مثل لداجاجه ورفياتهم ،

ويتطلب الانتباع المستمر للعطبات الفردية والجناعية تدبير الموارد المطلوبة - كذلك الإند من الانج يعض الوظائف السيادية على المستوى الاجتناعى الشامل (أو المستوى القومي) لتأمين عمليات الانتاج وتأكيد الكالة التوزيم السليم للناتج القومي بين الأفراد والجماعات وفقاً لأمس ونظم موضوعية -

ومن ثم تتركز قضية الانتاج والتوزيع لتحقيق الرفاهية القونية فى الهار الهدف الأكبر لاشباع العاجات الانسانية فى الآتى:  تحديد الحاجات والرغبات ( الأهداق ) وترتيبها وققا لأهميتها النسسة .

السبية •

حـ تحديد أفواع الموارد المادية والبشرية ، والامكانيـــات المتنوعة الضرروية من أجل انتأج السلم والخدمات المطلوبة .

تدبير الكميات والأنواع المناسبة من تلك الموارد وتأمين توافرها
 ف الوقت المناسب •

 تخطيط وتوجيه عمليات الانتاج والتوزيع بما يحقق أعلى درجة ممكنة من الرضاء بين أقراد وجماعات المجتمع .

 البحث والدراسة من أجل اكتشاف طرق أفضل للانتاج وموارد جديدة وسيل أكثر تقدما للاستفادة من الإمكانات والطاقات المتاحة وترشيد عمليات التوزيم .

وهذه الانتماة السابقة لا يمكن أن تتم بشكل تلقائي ، بل يجب تضمى شم من اعضاء المترسم فيرمون على مصارحتها لصحالح باقي عظامات المجتبر عاد أن هؤلاء الميات مؤدود بمسابات مذه المالم الاجتماعية العربية لا يمكن أن يتركوا لأمواهم أو تقديرهم الفاس في اختيار اهداف وأصاليب المسل ، والما ينجي أن يتوافر قسدر كاف ما لتخان والرئيب في معنية جاديء ومناهم وأصاليب متقن عليها مسبقا تكون هاديا وبرشدا لكل من يتصدى ليذه المسئولية .

تغلص ما سبق الى حتية الوطية الادارية في المجتم و وضع لا نظالى كثيرا اذا قلنا بان تلك الوطية الادارية هى معير الارتكائر الشقيقى للسل القرمي في أي مجتمع أن الهيئة الادارية في المجتمع هى يشابة النقل المدير في الانسان ، فالادارة هى الوطيقة المدية بمسلمات خطيط وتوجه النشخة القرصية قصو الاستثمار الإنشال المقاتات والموارد المتاحة للمجتمع وصولا الى المداف اجتماعية مشعودة .

ولا شك آتا نستطيع الاستدلال على أهمية وسيوبة الوظيفة الادارية من خلال استقراء حالة تقرش فيها غياب الادارة وصمهم وجسود من يعارس وظائهها ، في تلك الحالة الافتراضية صوف تعددت الساتج الآلية : تتفارس الأهداف وتتاقيها وعلم القرة، طرة تربيا في الحارا

 تضارب الأهداف وتناقضها وعدم القدرة على ترتيبها في اطار أولويات معددة نظرا لتمميك كل فرد (أو جماعة) بأهدافه الشخصية واعتبارها الإكثر أهمية ... انخفاض كماءة التنفيذ في مواقع المصل المختلفة فظرا لتــداخل
 الإفصطة وتشابك الاهتمامات وتساقض القرارات حين تثبيب الادارة
 وبالتالي يدمدم التخطيط والتنميق •

انخفاض مستوى الانجاز وتباطؤ الانتساج وارتفساع تكاليف
 الخدمات وتدنى مستوى الجودة ، الأمر الذي يترتب عليه نقص فى كفاءة

- مساورة وحملة ويخرونها غير صحية كالانحراف والتسيب والاسراف مرجها جيما الى غياب الرقابة الادارية التمالة القادرة على اكتشاف احتمالات الأخطاء ومواطنها والمعل على تلاق أسباجا ومن ثم منع حدوثها أو تكرارها ه

من كل ما سبق نستطيع اكتشاف قيمة الدور العبوى الذي تلعيه هيئة الادارين في المجتم ، و فعن لا تقمر اهتمامنا على فئة هيئة من مؤلاء الادارين ، بل يسمل تعرضنا كل من يمارس مسئوليات ادارية في إلى قفاع من وتقالت الممال القومي ، وهلي سبيل التعديد نفص بالذكر الدارق في الذكر الدارق التقاعات الآتية :

 الادارة المركزية للدولة والمتمثلة في العكومة والهيئات والأجهزة والدوائر ذات الصفة القومية والتي تقوم على تأدية نشساطات تشمل قطاعات المجتمع جميعاً أو جانبا كبيرا منها ه

الادارة المحلية وتتمثل في الهيئات الادارية القائمة بالمبل على
 المستويات المحلية في المحافظات والمدن وغيرها من التقسيمات المحلية .

- الادارة الاقتصادية المسئولة عن توجيه بشاطات الانتاج السلعى والتوزيع والخدمات الاقتصادية الماونة للانتساج السلعى وهى ادارة الشركات والمؤسسات الاقتصادية .

الادارة فى مواقع الخدمات الاجتماعة ( المستشفيات ، البريد.)
 المدارس ٥٠٠ ) والمرافق العامة ( الانارة ، المياء ٥٠٠ ) وهى المسئولة
 عن تدبير الخدمات الجماهيرية وتأمين جودتها واستمرارها .

## دور السلوف الانسائي في التنظيمات الادارية

 الانتاج السلعي أو الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية أو الهيئات ذات الطابع السامي ه

ونحن نظر الى التنظيم الادارى باعتبارم نظاما Organization احتماعها متكاملا يتكون من أجزاء Intergrated Social System وعناصر متفاعلة ، ومن ثم فان كماءة التنظيم وفعاليته تتوقفان على الأداء المتناسق والتعاون الايجابي بين عناصر التنظيم جميعا .

ويضم التنظيم الاداري المناصر الآتية : - الاهممال: Tasks ( وهي الواجبات والأنشطة التي بعارسها

التنظيم من أجل تعقيق الأهداف التي قام من أجلها) . - الافواد: Personnel وهم القائمون بالأعسال على مختلف

مستوياتهم من حيث الخبرة والمنزلة والسلطة والمسته لية .

- الامكانيات: Resources (وهي الموارد والطاقات والأموال المتاحة للتنظيم كما هي المعلومات والمعارف والعلوم التي يستند اليها الممل التنظيمي) ،

- السياسات: Policies ( وهي القواعد والتعليمات والشروط المتمارف أو المتفق عليها والتي يسترشد بهما الأفزاد طوعا أو قهرا في آداءهم للأعمال وفي استخدامهم للامكانات) .

ــ النظم والإجراءات: Systems and Procedures ( وهي الطرق والخطوات والمراحل المخططة لاداء الاعمال وفقا لتدفق منطقي ببدأ من البدايات وينتهي الى النتائج أو الانجازات وهي ما اصطلح على تسميته

الروتين Routine ) ه سالهيكل: Structure ( وهو أسلوب توزيع الأفراد بين الاعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية والعُجاهات انسياب السلطة والمسئولية ) .

ولكل من العناصر السابقة دوره وأهميته في تعقيق أهذاف التنظيم الاداري . ولكنا اذا تساءلنا عن أهمها وأكثرها خطورة في السل التنظيمي فان الاجابة لا شك تتجه نحو ٥٠ الأفراد ، ولسنا بحاجة الى كثير من

الجهد لأثبات أن الأفراد ( أو العنصر البشرى ) هم القوة الدافعــة الحقيقية في أي تنظيم اداري ، وأنهم مصدر كلُّ الطاقات وأنَّد كل بمجاح وانجاز يعود الى البجد البشرى فى المقام الأول حتى ولو تعاونت امكانات مادية أخرى فى عملية الانتاج •

أن الإفراد هم الذين يعددون الإهداف والسياسات وضعوف المثلط والبراءم > وهم الذين يتولون تسميم التنظيم ويقومون برزيم الادوار والسلفات والمستواليات > والإفراد هم الذين يتحملون مسئولية تدبير الإمكانات اللاراعة وترجيع وترشيد استخدامها بما بعود على التنظيم بالتائدة المستهدفة - والإفراد هم أيضا الذين يقومون بالإداء القعلي لتكثير بالإعادة المنام الذي بمنو الآن التالم بها -

من ثم يمكن تأكيد حقيقة هامة هي أن العناصر التنظيمية تدور كلها وتتم جيميا من خلال العجد الانساني - ويمعني آخر فا فالعناصر فير البشرية المتنظم تصمح بلا تيسة ولا وظيفة اذا أفرفت من معتواها الانسانير،

ولكن ثمة سؤال هام هو ما الذي يثيرنا في الإنسان داخل التنظيم الاداري ؟ ان ما يثيرنا هو ما يسكن الإنسان على تسبيته ﴿ بالسلوكُ الإنساني ﴾ ليكون وصفا جامعا شاملاً كان أوجه ومطاعم التصرفات والإنسال ورودو الإنسان المصادرة على على تعدم قد التنظيم والتي تتمكس على غدرة هذا التنظيم واحتمالات بطاحه في تحقيق أهدافه والتي تمكس

ان السلوك الانساني للافراد داخل التنظيم يمثل المصدر الإساسي للحركة والحيوية فيه ، ويمارس السلوك تأثيراً مزدوجـــا على العمــــل التنظيمي:

\_ قد يعمل على تعريك الطاقات المتــاحة واسباغ العيوية ودفع العياة فى السياسات والخطط والبرامج ، والالتزام بما يحقق الإهداف التنظيمية ، أى يعمل فى اتجاهات ابجابية محابية الانجاز والفعالية ،

 قد يسمل السلوك الانساني من ناحية أخرى في اتجاهات معاكسة للإهداف التنظيمية وبطرق وأساليب معوقة للانشطة مصا يؤدى الى افشال التنظيم والانعزاف به عن غاياته للقصودة .

ومما يزيد فى تعقيد قضية السلوك الانسانى فى التنظيمات الادارية أمران ، الأول هو تباين السلوك فى شدته وانتجاهاته ودوافعه ومن ثم آثاره بحسب المستوى الادارى للفرد الصادر عنه السلوك ، الأمر الذي يجعل العركة السلوكية داخل التنظيم نجي منتشدة الخطى وفي متناسقة الأيداد اذا تمايت توضاف الأنزاد واختلف المدانهم وتناقشت مصالحهم أرفواقهم وفي ثلك العدالة عليه العدالة بالاداري العجلة العراج المراجعة والتنافين وتشدا العاطر من السلوك في الاجمدالي وترز المسكال من التنافذات والدمانات ومحاولات الاستثنار بالمنافي والمؤانا المستثنا بالمنافي والمؤانا المستشار المنافي والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار والمنافي والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار المنافي والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار المنافي والمدانة وماك في مقد العالة الاستشار المنافق المنافق المنافقة المنافقة والمدانة والمدانة والمدانة والمدانة والمدانة المدانية والمدانة والمدانية والمدانية والمدانية والمدانية والمدانية والمدانية والمدانة المدانية والمدانية والمدانية والمدانية والمدانة المدانية والمدانية والمداني

والأمر الثاني الذي يريد من خطورة تأثير السلوك الانساني في التنظيمات الادارة أن القرر إسلاق في حالة بتأثير دوافعه واتتباهام المنشخصية فحسب ، بل أنه في كتبر من الأحيان بدرسيان باعتباره عضو في جاحة من الأقراد ، أن التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم وحركة الملاقات بين الأفراد والجماعات في اكار خطيرة على الإداء التنظيمين مسلما والجماعات بين الأفراد والجماعات في اكار خطيرة على الإداء التنظيمين مسلم

تغلص ما سبق الى تأكيد العقيقة التى بدأنا بها وهى أن السلوك الانساني هو النعمر العركي الوحيد في التنقيم الادارى، و بس تم فان الادارة هى في الإساس تمامل وتفاعل مع الانسان بهدف اتناءه واستشالها جوده وتعاونه من أجل تعلق أهداف تتظيية عامة، او جدف الهد من الآثار السالية لتصرفاته المعادية للتنظيم والعمل على تصيده الذا أمكن •

# ممنى التغيير الإداري

نقصد بالتغيير الادارى احداث تعديلات فى أهداف وسياسات الادارة وفى أى عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمى استهدافا الأحد أمرين أساسيين :

 ملاءة أوضاع التنظيم وأساليب عسل الادارة ونشساطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بغرض احداث انتخاصق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها .

أو استحداث أوضاع تظييبة وأساليب ادارية وأوجه للمساط
 جديدة تحقق النتظيم مبتقا على غيره من التنظيمات وتوفر له بالتالي ميزه
 نسبية تمكنه من العصول على مكاسب وعوائد أكبر ه

والى جانب هذين الهدفين الرئيسين للتنمير الادارى ، فانه يسكن تصور أهداف أخرى عديدة ولكنها تستتر بدرجة أو أخرى من أحــــد مذين الهدفين ، بضح من التحليل السابق أن التميير الاداري يستهدف دائما واللدرجة الأولى أما تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات طرف، الجنيم اطبية ألميلة ، أم مطاقة استباق الإحداد واستثار الأسابق أن المستود و وعلى سبيل التنيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف اسكانات الادارة ، وعلى سبيل المثال ذما تسجه السه الجوزة وهيئات الشرطة في كثير من دول السالم لألا من تعيني في وعيال الأواد أن أسابي المصل المرسلي أو مجالات تتطافات ، ذاته إمثانا على المظهر الأول المتنجد حيث تعساول تتطيسات الشرطة أن عدل من أوضاعها لتشكيف وتتوافق مع الطروف الاجتماعية والسياسية والاتصادية في طائل الماصر () ،

ومن ناحية أخرى فان تجرية السجون الفتوحة ومنح المذتبين أجازات يضفوغا مع طالاتهم خلال فترة المقربة هي مثل على الاتجاه الاتجر حيث تعاول بعض هيئات الشرطة استثارة تغيير في أنماط السلوك الإجساعي وهيئة الظروف الإجماعية لتقرار أفكار جديدة وبالتالي احداث تغيير السلى في النظم الإجماعية وقواعد السلوك العام.

#### مجالات التغيير الاداري

- تغيير الأعمال أو الإنشعة التي يعارسها التنظيم وذلك باستخدام أعمال جديدة ، أو ترك أعمال قالمة أو تغيير في أسلوب أداء الائمسال الجارية ، ولابد لنا من الاشارة الى تأتير التطور فى رغيات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا الشير.

تغيير الأفراد القائمين بالعمل ، ويتمثل هذا النوع من التغيير في الحينين :

( أ ) التغيير المادى للافراد بالاستفناء عن بعضهم واحلال غيرهم معلهم ه

(ب) التغيير النوعى للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم
 أو تعديل أنماط سلوكهم من خــــلال نظم التدريب والتنميـــة وبتطبيق
 المكافآت والجزاءات التنظيمية

<sup>(</sup>۱) نشير في ذلك الى ما تتجه اليه الشرطة المعربة من التحول في الجه ( المرطة المعربة من التحول في الجهاء ( المن الحياد الشرطة العادي ( امن الشرطة بدلا من الجهاء الشرطة بدلا من الجهاء الشرطة بدلا من الجهاء الشرطة بدلا من الجهاء المرطة بدلا المساحدية ( و الحرطة الدي ) .

ت تغيير الاستاقات المساحة التنظيم وذلك بالاستزادة من الموارد والطاقات القائمة أو المصمول على نوعات جديدة من الموارد مثل معلى المستخدم حاليا ولكن تفوقها في القدوة ، ويسكن تصور أحد أبصاله علية أنسير في الاستكانات بمحاولة اعادة توجيع الطاقات المساحة نصو استخدامات اقضل والاتر عائد ، أو ترشيد استخدامات أفضل والاتر عائد ، أو ترشيد استخدامات في من مجالات المصل ،

ت تنبير السياسات الحاكمة للممل واتخاذ القرارات وذلك بتقبل أو ابتكار قواعد أكثر مركزية أو التر تركير للسلطة في الادارة المليا للاد وحيث تناسل التنظيم، والمن التنظيم، والمن التنظيم، والمن التنظيم، والمن التنظيم قدم السياسات أو قد يشملها جميعا بعمل يعدث تشوير اجذريا في المناسل، والمناسب والإسس التي يقسوم عليها العمل التنظيم، والتنظيم، والأسس التي يقسوم عليها العمل التنظيم، والتنظيم، والتنظيم، والتنظيم، والتنظيم، والأسس التي يقسوم عليها العمل

ولعل من أكثر مجالات التنبير الادارى شيوط واقربها التي قبول الادارة هو التنبير لى النظم أو الاجراءات ، فني أغلب الأحيان تتركّ الشكرى من مدم قبالياً التنظيم فى نوجة النظم والاجراءات (الروتي) السئالة في • ومن ثم تنهم مسئية التنبير الى تبسيط الاجراءات وتعلوير النظم مستمدة تغنيض الوقت والجبد توليق الامكانات والموادد المستخدمة في أداء الواجبات والجبد توليق الامكانات والموادد مستنوى أعلن من الكاماة ومن ثم رضاء المتاحلين مع التنظيم ،

\_ وثبة مجال أخير التغير الادارى يتصب على هبكل التنظيم .
وتبركز عملية التغير عنا على اهادة توزيع الانتصاصات وتجميع
الوطائك، ، واهادة تصبيم خطوط الإصالات وقد التنقل الملكة
المشائلة ، وهادة ما تنسل عملية اهادة تصبيم الهبكل التنظيمي على
استعمال وحمات تنظيمية واستبعاد أخسرى وما يترب على ذلك من
تعديرت في عاصر التنظيم الأخرى من أقراد وسياسات واسكانات وظم

ولايد لنا من التأكيد بأن مجالات التنبير الاداري السابقة لا تؤال قسقيق أحد الهادفين الوساسين وهما التنف على همشكالات ذائية للننظيم وزيادة قدرته على التنامل مع البيئة المسيطة ، أو توفير قدرة تلفيدية نجر عادية تستطيع فرض التنبير (أو التبشير به ) على المجتمع المعيط . وفي جميع الحالات السابقة فاتنا تنجه بتمكيريا الى ما نطلق عليسه ( التغير المخطف ) Phannot dange ( وتقصد به الاجبراء الاداري الهادف الى احداث تعدل معين وصحصوب في التنظيم أو أحد عناصره وقا لخطة ومنع أساس تقمير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطاباته من نغية والفوائد المرتباط به ناجية الحري ،

وبذلك نعن نستبد التطورات التجائية أو التنيرات الاضالية غير الملدوسة ولا تعتبرها من الاضالية غير الملدوسة ولا تعتبرها من والمالية غير التنظيم والتخيرات في المنطقة لا تشل أكثر من ردود أضال منكسة لا يجب أن تصدر من الادارة العرصة على أسس العام والموضوعة ولذلك فان بحثنا يتجه في الإساس الى دواسة التغير الادارى المخطط وأن كما للحظ فل بحثره حالات التغيير الانصالي وما ينتج عنها من آثار المنش فسالية ضاية .

#### حتمية التفسر الإداري

ان التعليل العلمي نظامة التغيير الاداري يضوء الى الارة سؤال الدائم المنافرة المنافر

والآن أذا عدة الى السؤال الأصيل ، نبادر بطرح الاجابة على أن تتبعا بالدليل . أن التنمير الاداري أمر حتمي وضروري ولازم ، كما أله مسئلة مسترة وتعددة ، وهو بذلك "بتسان مع ملينة ألامر والأشاء أن الحياة في طبيعة متجددة ومتطورة ، ومن تم قان المنافق يفرض علينا تجول التنمير المتماره أحد مظاهر المياة والتطرور وهو بذلك قاعدة تجول التنمير المتماره أحد مظاهر المياة والتطرور وهو بذلك قاعدة تبدئ ولي استناره أحد

واعتمادا على هذا الفرض فان واجب الادارة ألا تبصاول تعاهل

دواعى التغيير أو تجنب ، بل على المكس لابد لهما من توقع التغيير والإعداد كه ، وقد يطور فهم الادارة لكن مثل الل العقية الإساسية ومن أن دورها العقيمي مركم فيا أهاد القديير أو راسط الإحداث الثنير . في المباقع الإحداث الثنير . في في المجتمع ، ان كل مدير مع في خليقته مصبر التغيير أو ما جلان عليمه Apour التغيير وبسبق الأحداث في التغيير ، والمعرف المجتم ما وانجاع من وانجاع ،

ولابد لنا أن ندلل على هذا الافتراض الذى ذهبنا فيه الى حتمية

التنبير وضرورته . و يُس تستمد الدليل من تعريضا السبابق التنظيم الاداري عند اعتبر تا أنه و علام اجتماعي حكامل ، و فشيف الآن أنه بين طلقا أسنر من نظام آخر من طالبتم أو الرئال المنظيمات ) الأخرى ، و بطبيعة الأمور ، فان التنظيم الاداري يقوم ليحقق بعض الإطاقت المضمصة ، و هو في أداله لتلك الوطاقة (أو الإنشطة) وفي مسيل تحقيق أهدائه يضطر الى التناون والتنامل (أو وسفقة عامة التفاعل ) مع التنظيمات الأخرى في المجتمع ، فقد الفرد والاحتماعات الأخرى في المجتمع من لا بقادار والاحتمانات اللائرة، في قد شاطاته ، كما أن ناتج علياته على لا الموارد والاحتمانات اللائرة، في قد شاطاته ، كما أن ناتج علياته الإدران يجمع بالموردة الى تنظيماتها الاحتمام ، تنظيماتها بدورها في عملياتها الانتاجية ،

فخلص من ذلك الى بعض الحقائق الأسساسية عن التنظيم الادارى سوف تلقى الضوء على حتمية التنبير الادارى:

ان مناك ملاقات وقية تربط التنظيم الاداري بالمجتم الذي يوجد به ء من ثم قال كل تغيير دونور أن طروك واوضاح المجتم لابد وأن يكون أبها انتخابا ما يواضاح طروق من التنظيم و دعل سيل الثال نفاز ارتفاع المسترى الثقافي أن المجتم أو حدوث أومات التصادية أو نشلل أفكار رماهام مدالات الجمية أهر الذي يواجه جيات الشروة علم الحالي المواجدة الإسرائي والمجاه جيات الشرطة وغيرها من تظيمات الأمن يواجه جيات الشرطة وغيرها أن أساليب عليه وإجراءاتها وغير ذلك من عضاصر الصمل المسلل الديلي عن مضاصر الصمل الديلي عن مضاصر المسلل الديلي من مضاصر المسلل الديلي عن الديلي عن

\_ ان التنظيم الاداري يعتمــــد في جانب من عمليــــاته على الموارد

والاسكانات التي يعصل عليها من تنظيمات أخرى في المجتمع ، سوف يضطر ولا شك الل تعديل وتغيير أوضاعه التنظيمة وأساليه الادارة بما يجيء له القدرة على التسامل مع تلك التنظيمات الأخرى وفقسا لشروطها في الغالب . وهما يكون التنبير مفروض على التنظيم من المخارج كما هو الأمر بالنسبة المعالة السابقة .

... وحيث يشدد التنظيم فى تقديم خدماته فرقريم منتجات على قبول ورضاه اضفاء أخرين فى المجتمع ، فاته قد يضطر لمى مسماية، فؤلاء الأشهاد فيها غيرفين وجهه اللي احتداث تغييرات فى أوطناته وأساليه عمله تتوافق مع تلك الرغبات ، ولعل من الأمثلة العيدة هنا مثلا ما قد تضطر بعض الجزء شرخة المرور الله من ادخال تغييرات فى نظم وأساليب تحصيل الفرامات عن مطالعات السائقين تصليمات المرور بحسب درجة التنافة والرغي والانتزام القرص لدى الحافين .

وستطيع أن تلخص نكرتنا عن حتية التغيير الادارى اذن في أن التنظيم الادارى اذ بدارس قسائلة وصولا الى الإهداف المددة له من المجمع : فالا يتمامل مع نومين من التغيرات : تلك التي يسيطر عليا وبدلك التصرف فيها وتدلل ما هو متاح له من موارد واسكانات ، وتلك التي تخرج عن مثانل سيطرته ولا تصل اليها سلطاته وتشل ما هو مغروض عليه من قيود والترامات وما يجب عليه قيوله من شروط وأوضاح تحتيها علاقات اعتماده على تتطبات آخرى .

علاماً من المراحد على تنظيمات أخرى ...
وهما تتبلور نكرة التنبيد الادارى في كونها معاولات مستبرة ومنظمة ومنظمة من قبل التنظيم الادارى لاستفادة مها الديم من طاقات واساكانيات وتمثيل من استخدامها وأوضاحا لكي يشكن من مجاجة التبدور والالترامات المفروضة عليه أو التخلص منها بريادة اعتماده على موادم الدائلة، أو بعماولة تغيد لموقف المسالمة عن طريق استخداف طروف تجديد في موقف أفضل لسبيا لمجمل التنظيمات الأخرى أكثر اعتمادا عليه ،

# أنماط التفيير الادارى

تبين لنا من بحثنا حتى الآن حقيقة هامة هي أن التغيير وظيفة ادارية . رئيسية ومستمرة ، وأن دواعي التغيير تكمن في التنظيم الاداري لأناته وفي عناصره وأجزاه الداخلية من ناحية ، كما أنها توجد في البيئة أو

الخاخ الحيط بالتنظيم من ناحية أخرى . كذلك أوضحنا أن ما نقصده بالتميير هو الممل المخطط الهادف الى تعقيق تتائج معينة من خلال احداث تعديلات فى التنظيم الادارى أو فى البيئة المعيطة به .

وتتم عملية التغيير وفقا لمدة أنساط تتدارسها فيما يلى :

#### النمط الاول سالتفير استجابة لضفوط خارجية

وفي هذه العالة لا تباشر الادارة أية اجراءات هادفة الى تعديل في المؤوضة الله تعديل المؤوضة الله المنافقة في بعض طروف المؤسسة الاداري في العمسل المشترا الادارة والتنظيم الاداري في العمسل والأدارة بنضر الغرق السابقة للتنبين أمرا متعدّرا ، وهنا تعدد الادارة الى المتدلل الادارة الى المتدلل الادارة الى المتدلل المثارة الله المتدلل المتدلل الادارة الى المتدلل ال

# وتلاحظ هنا ما ياتي :

ان الادارة في التطبيات المنتلقة من تستجب لهذه التنبيرات العنارجية بدرجات معتلقة على المصابق ومست شدة التنبيرات المسالة الم مساليات من الدارة المسالة المساليات المسال

اب نعض التنظيات الأخرى • من خيرها فى الاستجاها لملك. التأسير عن بعض التنظيات الأخرى • من ذلك على سبيل الحدال ال التأسيات الاقتصادية العكومية تكون عادة أبطا فى الاستجابة المالك وضغوط التغيير فى نظر والسالب الالتساج والتوزيع على حين تكون المؤسسات الاقتصادية المناصبة أمرح فى الاستجابة لتلك الشغوط بسب عوامل المناضة والرتبة فى الصعول على رضاء المستمكنين •

 ان التغيير الادارى الناشى، كاستجابة لضغوط خارجية قد لا يجد طريقة للتطبيق الكامل وقد يظل فى صدورة شعارات أكثر منـــه تعيير حقيقى ، ويترقف مدى تعقق التغيير حقيقة على قوة الضفوط العارجية من ناحية : وعلى القوة النسبية للتنظيم الادارى في مواجهة تلك الضفوط. من ناحية أخرى •

ولابد من الاشارة هنا الى أن هــذا النصل فى التغيير قد يضـاجي، الادارة ومن تم يحفل نطاق التغيير الانصالي ، ولك قد يكون متوقط من جانب الادارة ومن ثم تعد قصها لملاقاته وبالتــالى يعتبر من أفواع التغيير للخلط ه

# النمط الثاني .. التغيير تلمسا قحل مشكفزت ذاتية

والنمط الثاني للتغير بحدث بمبادرة من الادارة كمحاولة لعل بعض المسكلات المداخلة والمجاهزة حابلين على المسكلات المداخلة التنظيم وقد تعلق المثان المسئلة به ما أوق المؤلول في تدور التنظيم الما من المسلم بعض عناصره وهدم تواقعها مع بلقى المناصر، والأسلوب المتبع عادة في احداث هذا التغيير هو الانجاء الى ما يسمى 3 اعادة التغيير هو الانجاء المناسبة المناس

ومن المناد أن تعتد الادارة في التعرف على العساجة الى التغيير على بعض المؤخرات ذات الدلالة من مشكلات العالمين ومسازعاتهم ، ومشكلات الرؤساء في علاقاتهم مع بعضهم البعض ومع مرؤوسيهم ، وشكارى المناطنين مم التنظيم ، واقتفاق التنظيم بصورة أو أشرى في تعتبل أهداته كلها أو بضها .

وبشكل عام فان أهم دواعى التغيير عادة هو المشكلات الانسانية فى التنظيم والآثار المترتبة على علاقات الأفراد والجماعات به .

النمط الثالث ــ التغيير بهدف السيطرة على الناخ او جزء منه :

وهدف التنبير في هذه العالة تمكين التنظيم الاداري من السيطرة على بين مربح النظيم خلى بين مربح النظيم خلى بين مربح النظيم خلى بين مربح النظيم خلى ومن تلقيدات الشرطة في الطالم المراح المحتمد المحاولة على المحاولة على مسلوك المسالم وتعقيق من المحاولة على مسلوك السائلية وتعقيق دوجة مدينة من السلامة في الطرق، ولا شاك أن المثال السائلين بدلنا على هذا النظيم التنظيم هو أصحب الأنماط وأعقد مداولة بينا لسبيطن: الأول أن هذا التغيير بجبة في الأسساس الى مصداولة السيطرة على سلوك بعش أتواد وجداعات المجتمع الذين لا يملك التنظيم

سيطرة كالمة عليهم • والسبب الثاني هو أن تعقيق هذه السيطرة من جأب التنظيم قد بوضه المصراعات والتاقضات من تطبيات أخرى قد شمن الضبها حق السيطرة على ساطرة الهد العناصات في المجتبع • فقي شائا عن معاولة بعض هيئات الشرطة فرض سيطرتها على سلوك فئة بن لطبت كالأسال المجادات والمدرين علام فان هذا المدرية برضة متاقض بين السرطة وبن التنظيمات المسرئة عن الرعابة الإجتاعية

مثل وزارة النشون الاجتماعية . كذلك مما يرمد في صدوبة هذا النمط أن التغيير الذي يلزم التنظيم لفسه به يشمل عادة كبير من عناصره وأجراء حتى يمكن أن يعدب الإلر المطاور في لمناخ العذارجي .

وى تعن فو تعدد الذي يبدأ بالأمسور السيطة ويطرح الترامات ل التغيير المتدرج الذي يبدأ بالأمسور السيطة ويطرح الترامات يسهل قبولها أولا ثم يتدرج الى فرض التزامات أكثر تعقيدا وصعوبة

فى القبول .

- التغيير المرحلي وفيه يتم تقسيم الهدف النهائي للتغيير الى أهداف

جرئية يتم تعقيق كل منها فى مرحلة مصينة بالتنابع وبسنطى تراكم الأفار النائمية عن التغييرات المرحلية يتحقق الهدف النهائي فى فهـــاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

والحسم وليس التفاوش إذ الاقتاع . وفي جسم ألماط واشكال التنبي السابقة ، فان آكثر ما دير اهتمامنا هر تاثير كل هذه الإنساط على الأفراد والبساعات في التنظيم الاداري ففي حالة التنبير استجابة للضارط المطارسية لا يكون الافراد في التنظيم

هو تمتيز مده الإنساط على الإمراد والعبداعات في التنظيم الادارى » فقى مالة التنبر استجابة للضرفو الخارجية لا يكون الرفار في التنظيم قدر كاف من المطومات عن أسباب التنجير ودواقمه خاصة حين لا يكون من المستاط المتدرج بمسادر الفنشط الخارجي ، وفي هذه المؤتف قد يشكد العاملون أحد موقعين من التنبر ، الإدل موقع منم الاكرار أن واللابالاة حيث لا يشمروني اقتناع عقلي أو مضمة واضحة في الترامم

يمتطلبات التغيير ، أما الموقف الثآنى فهو موقف المعارضة والمقاومة اذأ شعروا بأن التغبير يهدد مصالحهم أو استقرارهم • وقد تستطيع الادارة فى بعض الأحيان اكتساب ثقة أفراد التنظيم واستقطاب تعاونهم من أجل تحقيق التصير وذلك اذا تمكنت من اقناعهم بدوافعه وبينت أرتبساطه مصالحهم ه

. ويكون للافراد عادة دور أهم فى نمط التغيير من أجل السيطرة على المناخ الخارجي حيث يكونون هم وسيلة التغيير وأدانه الرئيسية •

#### الانسان والتفيير الاداري

راينا أن الانسأن هو العنصر الرئيسي الموجه لحركة التنظيم الاداري ومن ثم فقد نبين لنا من دراستنا الخالمرة التنجيد الاداري الدور الهام الذي يلمد السؤلت الانساني الافراد والجماعات . وبصفة عامة ، فأن المدان التنجيد الاداري بترقت بالدرجية الأولى على قبسول الوافراد والجماعات وتعاونهم في تاسمة الفرسة لاسوسه .

ان الأفراد يتصرفون عادة يوحى من دواقعهم وانتجاهاتهم وخبراتهم وتكوناتهم التخصية التي تعكس خدائمهم النامية وصالاتهم المزاجة، والأفراد أبضا يسلون ويسلكون في الحار ما نفرضه علاقاتهم الإشاعية والروابط التي تتسدهم بعضهم الى بعض ، أو بتأثير عوامل الشقاق والشلاف التي تتاعد ينهم ،

ولابد لنا حين دراسة أثر الانهاف في عملية التغيير الاداري من اعادة الثامل في ظاهرة السلوك الانساق قسه وتذكر أهم الموامل المعددة له • وفي الاسكان اجبال مذه الموامل في الآتي:

... العوامل النفسية وتشمل الادراك والتفكير ، الدوافع، الاتجاهات،

الغبرات والتعليم ، وتكوين الشخصية . ـــ العوامل الاجتماعية وتشمل علاقات التفاعل الاجتمساعي واثر

ــــــ العوامل الحضارية وتشمل تأثير العرف والعادات والتقاليد والقيم السائدة في المجتمع ه وبالتسبة لسلوك الأفراد في التنظيمات الادارة فضيف عاملين آخرين لهما تأثير واضح في تعديد مساره دوفريت وهما النواسل التنظيمية وتشمل اسمس توزيم السائل وتصديد الاختصاصات والسلطات والمستوليات وظاهر الاحراف والقيادة وظم العراق وفرص التقام والترقي في العمل ودرجة العربية المسموح بها الشخص في امتضاء القرارات وكذلك المسواط

ويمكن تلخيص موقف الانسان المادى فى التنظيمات الادارية على النحو الإنمي:

 ان الانسان بلتحق بالعمل من أجل الحصول على فرس لاشباع حاجات متعددة ومتنوعة فى مقدمتها العاجات الاقتصادية التى يشبعها بالرواب والمكافات التى محصل طبها ، وكذلك العاجات الاجتماعية التى يشبها من خلال علاقاته بالآخرين فى التنظيم .

 ان الانسان وهو يسمى الى اشباع حاجاته من خلال العمل بجد تسمه مضطرا الى الدخول فى علاقات عمسل وعلاقات اجتمساعية تربطه بنوعيات مختلفة من البشر هم فى الأساس :

- ريان معند من .ب (1) الرؤسساء •
  - (ب) الزمالاه ٠
- (ج) المرؤوسين ه
- (د) المتعاملين من خارج البنظيم .
- ويكتشف الانسان عادة أن رغباته وأفكاره وانتجاها الهست
   متوافقة بالضرورة مع رغبات وأفكار وانتجاهات الأفراد الآخرين الذين
   تربطه هم علاقات صل أو علاقات اجتماعية ه

يد يعد الإنسان تقسه طرقا في عدد كبير من العلاقات الثنائية وفي كل من هذه العلاقات سيداوس الالسان أحد دورين ، اما أن يكون هو ( الطرف المؤتر ) أو أن يعارس دور المستجب الذي يخضع استالية وهر ( أو في سؤل الطرف الآخر وبعمله يتمرف بطريقة مبينة رضاها هر ( أن المؤثر ) أو أنه يعارس دور المستجب الذي يخضم تأثير وشود أو سيطرة المؤت الآخر والثالي يعدل من سلوك وقد يعلل من أتجاهاته والكارة إنسا يحسب ما يعلي عليه ذلك المؤتى الاقوى. \_ ومن خلال علاقات التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تتشكل مواقعهم السلوكية وتتحدد اساليبهم في التصرف تجاء الادارة والتنظيم الذي يملون فيه ، وتجاه العمل من أجل تحقيق أهدافه ه

وقد أوضحت الدراسات السلوكة أن الانسان حن ساش التنظيم فانه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية واشباع رغباته وحاجاته ، كذلك فهو يتمرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم

ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (١) . وبناء على تحليل الفرد لفرصه في الإشباع والتقدم بالتنظيم ، وعلى

ضوه رؤيته لمدي تناسب مناخ العمل والعلاقات الاجتماعية مع أهــــدافه ودوافيه واتحاهاته ، قانه تتخذ أحد قرار در أساسين (١٠) :

القرار الاول: أن يشارك في أعمال التنظيم ويبذل الجهد من أجل نحقيق الأهداف التنظيمية متعاونا في ذلك مع الأفراد والجماعات الأخرى ، وذلك اذا تمن له احتمال أن يمقق أهدافه الشخصية عن هذا السبيل .

القرار الثاني: ألا يشارك في أعمال التنظيم بالرغم من انتمائه اليه ، أى أنه يُتَخَذُ مُوقَفًا سَلِبِيا مَن أَهْدَافَ التَّنظيمِ ، وَقَدْ يَتَحُولُ هَذَا المُوقَفَ السلبي ألى معارضة ومقاومة صريحة أو مستثرة لقرارات الادارة وأهداف

وفى العادة فان الانسان حين يستقر به المقام فى تنظيم معين ويتعرف على أبعاده وظروفة وأنماط العلاقات والقيم السائدة فيه ، فَانه يتخذ لنفسه أتماطا سلوكة مصنه داها محققة الأهدافه ورغماته ومؤكدة لتأمن حصوله على الاشباع المطلوب واستمرار واستقراره ٠

وفي ضوء كل ما سبق ، فانه حين تنشأ الحاجة الى احداث تفيير اداري مهما كانت أسبابه وأهدافه فان الانسان يواجه بموقف جديد ، وهنا نجد أقسنا أمام الاحتمالات الآتية:

(١) يفترض بعض الكتاب؛ وجود تناقض أساسي بين أهداف التنظيم وأهداف الأنسان وأن كلا منهما تنصاول السيطرة على الآخر واخضاعه لرغباته وتسخيره لاشباع حاجاته راجم في ذلك .

Chris, Argyris, Personality and Organization, Harper and Row Publishers, Inc. N.Y. 1957. (2) March, J., and Simon H., Organizations, N.Y. Wiley and Sons,

1958.

الاحتمال الأول: أن يدرك الانسان عملية التنبير على أنها فرصة لتحقيق دريد من الانساع فعاجاته رورغاته ووسيلة للوصول الى درجة أعلى من النجاح والتقدم والسير نجاه أهدانه وأصلامه ، وفي هذه المحالة المناسف وترسيخ أركاته . العباحه وترسيخ إركاته .

الاحتمال التاقيم: أن يعرك الانسان علية التنبير على ألها تهسديد لأمنه واستقرار مورسور أن القسود بالتنبير نوع مكاسب أو سد الطبق أمامه فإضافة التقدم والسواح و معنا يعدف التناوش في ذهو الالسان بها المعافه الشخصية وادراكه الأهداف التنبير، ومن ثم يتجه الي معارضة التنبير ومقاوت و صورف تعتلف درجات المعارضة والقاومة باختلاف الدائرة الأوارة لمادى التساحية أو الغطورة المترضة والقارمة باختلاف

من هذا التحليل نصل الى قناعة رئيسية تبياو فى أن نجاح التغيير الأدارى فى تعقيق أهدات يتوقف بالدرجة الأولى على نوع السلوك الذي يقرر أولازاء انتقادا أو منتقبا أو منتقبا أو المنتقبات والمنتقبات المنتقبات الواشئات المتاطاعيم بالسبة للتغيير عناء في على السبة للتغيير عناء في على المنتقب الأدارى قد نجزا الى جماعات متسارعة كل تعمل على كريس مصالحها وتساول الآكيد رجية تظرها . والى الحاق الشريع المنتقب وتساول المتيد رجية تظرها . والى الحاق الضريع المنتقب فحسب ، بل

ولا علت أن التساؤل الرئيسي يجه نحج الترف على أسباب تكوين منه الاسباهات والمدركات التسارصة لذي الأفراد بالنسبة تشنيد التنبير أن أن السبب الرئيسي يكمن في طبيعة العاقفات الانسانية السائدة في التنظيمي وما تسميع به من فرص الافراد في المشاركة بالمصل التنظيمي ، وعلى سييل التعديد فأن البوانية الآنية للملاقات الانسانية تلمب دورا هاما في تحديد سلوط الوافراد والسبة للتنبي :

... نظم الاتصالات بين القادة والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعضر. •

... قدر ونوع الملومات المتوفرة للأفراد عن الأهداف والسياسات التنظيمية • \_ درجة المشاركة المسموح بها الافراد في مناقشة مشكلات التنظيم والمعث عرحلول لها .

\_ أنماط القيادة الادارية السائدة ومدى تنميتها لقدرات الأفسراد واستثمارها لتلك الطاقات .

نظمى فى هذا الجره من البحث الى تتيجة هامة هى أن تأييد أو مقاومة الإنمراد للتغير الادارى يحمد دياء على نصل الملاقات الإنسانية السائدة ، وبالتالى فاته يمكن الادارة أن تكتسب تأييد الأضاراد لبرامج التغير وتستقطر تعاوض م أو تتجنب مقاونتهم من خلال تصميم مناخ مناسب

# للمسلاقات الانسانية يتوافق ومنطلبات التنبير . الطلاقات الانسانية وعملية التغيير الاداري

نقسد بالعلاقات الانسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التى ربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم • وبذلك فان العلاقات الانسانية هي تتاج طبيعي لتواجد الإفراد معا في

تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تعقيق أهداق مشتركة . ومن وجهة نظر الادارة المسئولة عن التنظيم ، فان العلاقات الانسافية بالسبة فيا تعنى كيلية التنسيق بين جود والأوار المختلفين وخالج حو صل يعفزهم على الزاداء متعاونين ومتضمين لإهداف الادارة وسياساتها ، في شر الوقت الذي نصر ون فيه أن عملهم به أجل التناسو واضاح أهدافه

نس الوقت الذي يتسرون فيه بأن علهم من أجل التنظيم والمباح أهدالله هو أيضا السبيل لاشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية . ومن ثم فان أهداف الإدارة من وراء تنبية الملاقات الانسانية أن محتق

ما يأبي : \_\_حفد الأف ادعل العمل و الاكتاح و تأسد قدارات الادارة و مشر وعاة

ـــ حفز الأفراد على العمل والانتاج وتأييد قرارات الادارة ومشروعاتها وفهم سياساتها وأهدافها ه

ـــ خلق جو من التمارف والمشاركة بين الادارة والعاملين من ناحية ، وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى .

... مساعدة الأفراد على اشباع رغباتهم المادية والمعنوية ه

وتعتبد العلاقات الانسائية على منطق متميز يقوم على فهم علمى لحقيقة الانسان وطبيعة السلوك الانساني • فالانسان في نظر العلاقات الانسانية هو عضو يشارك عن رغبة (أي بارادة مستقلة نسبياً) في التنظيم الاداري لبعقق أهدافا شخصية من خلال اسهامه في انجاز ما يعبو اليه التنظيم من تناهج،

وعلى هذا الإساس ، فان مفهوم الملاقات الانسانية يعلى أهمية بالنة لطبيعة الناخ الاجتماعي السائد في التنظيم باعتباره من المعددات الإساسية للسلوك الانساني ، ومن ثم لمدي تعاون الفرد مع أو مقاومته للادارة .

ولعل من أهم ما كشف عنه أذكار العلاقات الانسانية هم الظاهرة المساق و التنظيم غير الرسمى » حيث انفسح أن الأثواد في التنظيمات الادارية الرسمية يكونور فيما نيهم تنظيمات أخرى غير معلنة تعثل بالنسبية ليهم تجمعات طبيعية تسلطهم على اشباع تلك الوغيات التى لا يسمح لمها التنظيم الرسمي بغرص كافية التنبير عنها أو معاولة الوسول اليها •

التنظيم الرسمي يغرص قاليه للتعيير عنها أو معاوله الوصول اليه ه وطب هذا التنظيم غير الرسمي الدور الرئيس في أحداث وتقوية المقاومة للتنجير بين أعضائه حيث بعد أبي الارة السكوك للدي الإفراد من نوايا الادارة وميرة الاحتمالات السبئة المتربة على التنجير ، ورستفيد التنظيم غير الرئيس في هذا المجال بمبضى الموب السائمة والأحظاء المشكرة في التنظيمات الرسمية أهميا طواحر كل المسائلات وحدم المقاح منافع الاتعمال بين أجراء التنظيم ، وقلة تدفيق الملومات السليمة من قمة التنظيم الرئيس على في الحدام، وضعة أساليب الاشراف والقيادة وتجمدها من استثارة الحماس والتنامة لدى الأفراد

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الادارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعاءه ( وهم القادة التعليق الافراد ) قد أدى ألى تسهيل عملية احداث تغييرات رئيسية وجدرية لم تكن من الممكن تعقيقها الاعتباد على الإسلاب الرسمي »

وعند هذه المرحلة من البحث بنتقد أتنا توصلنا الى اثبات منطقى القروض التي بداة وخلاستها أن الهذف الصقيقي للادارة هو احداث التنبي وأن سلوك الإدارة هو احداث التنبيخ ومن العوامل الأساسية في نجاح أو اختلال محاولات التنبيء كذلك أثبتنا أن حداً السلوك الانساني هو محملة للبهدة البحر الاجتماعي السائد التنظيم ، ومن أتم فنا وصيلة الادارة السيطرة على وتوجيه والاحداث تبدير التنجيد كم تهمية موعامها في تبدير التنجيد مناسية للملاقات الاسائية ،

#### الأدوات الرئيسية الؤثرة في الطلاقات الإنسانية

تتصدد الأدوات التى تستطيع الادارة استخدامها لتشكيل العلاقات الانسانية فى التنظيم بما يجعلهـــا متوافقة مع متطلبات احــــداث التبهيع. الادارى • ومن أهم تلك الأدوات ما يلى :

#### القيسادة الادارية

وهي عملية تهدف إلى التأثير في نشاط الأفراد والعبناعات وتوجيه السلوك الانساني في التنظيم بعمل مهين أهداف الادارة وتنضمن عملية القبادة الإساد الآبية:

- تمريف الأفراد بالأهداف التي تسمى الادارة الى تحقيقها وتوضيع السياسات والبرامج التي تتخذها الادارة واتاحة الفرصة لهم للمشاركة في تشكيل تلك السياسات وابداء الرأي في أحسن السيل لتطبيقها ،

\_ توضيح دور كل فرد (أو جماعة) في سبيل تحقيق تلك الأهــــداف ، والتأكيد على حقيمة التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقــــا واحدا يسمى الى أهداف مشتركة .

ـــ الاسهام فى حل مشكلات الأفراد ومعاونتهم على التخلص من المعوقات التى تحدمن كفاءتهم وتعطل استثمار طاقاتهم فى العمل •

... تقييم أداء الأفراد والحكم على مدى نجاحهم فى تحقيق الهسام والواجبات المسندة اليهم ، واتخاذ الاجراءات الكثبيلة بمكافاتهم أو عقابهم بما يتناسب ومستوى الأداء وسلامة السلوك فى السل .

ان القيادة الادارة هي من أهم السوامل المصندة الطبيعة العلاقات الانسانية فى التنظيم - فاقائدا الذي يجد الى التسلط والاستثنار بالسلطة والتعامل مع الافراد باعتبارهم كالثان من درجة أدنى لاتمان سوف فردى الى تباعد الأفراد واحجامهم عن العمل بحمام من أجسل تحقيق الأهداف التنظيمية . كذلك فان مثل هــذا النمط المتسلط للقائد الادارى كميل باكتساب عداوة الأفراد ودفعهم إلى مقاومة كل ما تصبو اليه الادارة خاصة فى حالات التنمير الادارى .

وعلى النقيض من ذلك ، فالقائد الادارى الناجع هو الذي يدرك مقتقة السلوك الانسان وتقيم اللبيعة البشرة وصل على تكوين مجبوعة من الخواد المسامى والسعور من الخواد المسامى والسعور من الخواد المسامى والسعور المسامى الإصدارية والسعور المسامى الخواد أن خلق سنات للملاقات الانسانية يكون الافراد في على استمداد لبلل كل جهد في سبل المسامى خطط الادارة ( وصفها محاولا تنالتيم ) لاقتناعهم بأهمية مساميا وشرة عبد من جد واداكهم بالارتباط بين ما يسهدون به من عمل وما

وبشكل عام ، فان العلاقات الإنسانية السائدة في انتنظيم هي انتكاس لنعط القائدة ورد فعل من الأفراد الإسائيل القائدة في أداء وظاقهيم القيادية ، ومن ثم فان ترشيد أسائيب القيادة الادارية وتطويرها يؤدي بالنمية الى طوير ألماط العلاقات الانسانية وبالتالي يسمم في تبسير تقبل الأفراد المطالب التغير ،

#### الانمسالات

ومن العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الانسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم ، اذ من خلال تلك العمليات يمكن للقيادة الادارية أن تعقق غايين :

ــــ أنّ تنقل للأفراد والجماعات بالتنظيم معلومات صحيحة وكاملة عن أهدافها وسياســــاتها وبرامجها ، وذلك بدرجـــة كافية من الاستمرار والوضوح .

ــــ أنَّ تتمرف على اتجاهات وأراه الأفراد وشكاواهم ومقترحاتهم الأمر الذي يعقق لها ميزة فى التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبل لهؤلاء الأفراد »

ان عمليات الانصالات بهذا المدى فى حقيقة الأمر تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم ، وتوجيه للملاقات والتفاعلات بنا يعقق درجة عالمة من التماملة بين الأفراد والجماعات ، ويخلق تمهما واقتناها بالأهداف للمشركة ، ويريل التنافضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المرفة وتمدوه للملومات . وبالنسبة تفضية التغيير الادارى ، فان توفر نظام سليم للاتصالات الادارة بعتبر من الشروط الشرورة والعنتية لنجاح هذا التغيير ، مُيث أوضحت دراسات عديدة ان من أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير هو عدم مرفتهم باهدافة وإبعاده وقصور المعلومات عن لمتعالات تأثيره عليهم وعلى أوضاعهم الوظيفة العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية العالمية

ومن الواضح أن كماءة الاتصالات الادارية فى بناء وتدعيم منساخ الملاقات الانسانية السليم تقاس بعاملين .

ــ كمية المطومات المتدفقة فى أرجاء التنظيم ومدى جودتها ووصولها الى الأفراد المنبئ فى الوقت الملائم ه

ـ تدفق الاتصالات في جميع الاتجهاهات وتفطيتها لأجزاء ومستويات التنظيم جميعا .

وتتبع أهمية الانصالات في تشكيل العلاقات الانسانية من كولها عاملا مؤثراً على انتجاهات الافواد وكراقهم ونظراتهم الى العمل والادارة ، ومن ثم فالامساك تؤثر على رضات الأولاء ، كما تؤثر على قراراتهم ، ومن أهم أساليب الانصالات المنتقة لتلك التناتج الإيجابية في مجسال العلاقات الاسامية وبالتالي فدنم حركة التنبير الادارى با غي :

\_ اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الاداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم •

ـــ الاجتماعات المشتركة بين الأفراد من قطاعات التنظيم المختلفة ذات المستوى التنظيمي المتدائل أو المتقارب ه

\_ نظم الاقتراحات ه

\_ صناديق الشكاوي .

اللجان كوسيلة لملاج المشكلات التي تعترض العمل •

ولكي تعتق نظم الاتصالات اهدائها ، يجب أن تصمم بشكل يتناسب وطبيعة الأسان - أن الهيدخف الرئيس للاتصالات الادارة هو ضان التهم المشترك للمعلومات التبادلة ، وللوصول الى هذه التنجية بعب على الادارة أن تبلل العجد من إجل التناب على ما يعوق حركة الاتصالات سواء لكانت هذه المعوقات تنظيمية ( أى تعود أساب تنظيمية ) أو قسية ( أي تتعلق بمشكلات الفرد نفسه وادراكه للأمور ) • ومن الطرق التي تساعد الادارة في النفاب على معوقات الاتصال ما يلي :

 تقديم الملومات في شكل يتفق وامكانيات الأفـــواد ومستويات خبراتهم وثقافتهم .

- تقديم المعلومات الافواد فى جرعات صعيرة وبصورة مناسبة ومبسطة حتى لا يضطرب الانسان لتمقد المعلومات أو زيادة كميتها عن مسدى ادراكه ه

اتاحة القرصة للافواد الشرح وجهات نظرهم والتعرف منهم على
 سحت في هم للمعلومات المرسلة اليهم، ووبذلك تتميا للادارة فرصة تعديد الماني التي يكونها والمؤدن من هذه المعلومات ومدى مطابقتها مع المعاني
 التي تقصدها الإدارة »

# يرامج الحوافز

الحوافق هي المقربات التي تقدمها الادارة الافراد لحثيم على أداء عمل معين «ورم قال غيم المعرفات الاسالية معين «ورم قال غيمر العاملية الاسالية ورفية الحوافق المستقدمة ومسدى توافقها محم رغيبات الأشهراد ورا الحيابا المسالية إلى ما يتا المسالية المراء ان التراقب بين رغبات الاقراد وبين العوافق التي تقدمها لهم الادارة بسم في تحديد مدى استجابة الازاد لتلك الموافق وياتالي ددى رغبتهم في تحقيد مدى استجابة الازاد تتالج ورتائل ددى رغبتهم في تحقيد مدى استجابة والادارة من تالج و

وليل ارتباط قضية الشير الإداري ببوضوع الموافو جين انا اذا المذافى الاعتبار المقيقة التي تصديا لي أن قدرا كيميا من الإطباع الذي مسل طيه الدور الجانبة ورضاء بعضته من طبحة الطال الذي يقدر من به وظروف تادية هذا المسل - وبالتائي فاذاي تضيد يلحق بذلك الممل أو طروة قد يعتبره المرة بهدما عليها للدي ما يعتقه من النباع فعل لوغاته أذا تصدى الإدارة في قصير والعراقة التي يمكن أن يعتقها الترد لفسه من وزياء التنبي ، فإن هذه المطومات بذاتها تصبح من أهم الحوائز الدافقة الى وزياء التنبي ، فإن العام المطومات بذاتها تصبح من أهم الحوائز الدافقة الى السلس ما تجل العام التجديد .

وتتأكد هذه العلاقة بين العوافز وبين احتمالات التغيير الادارى اذا علمنا ان من بين العوافز الهامة للحركة للسلوك الانساني ما يأتى :

ــفرص الترقيــة •

ب علاقات الممل • بد الاثد اف •

ب طبيعة المجل 4

- السلطة وحرية التصرف في العمل .

- الاجود .

وحيث كل تلك الامور معرضة لأن تزيد أو تتففض كنتيجة للتنبير ، اذذن يضح نما أن يلمكان الادارة عنو الافراد على قبول التنبير والعمل من أجل انجاحه أذا لوضحت لهم ما يشله هذا التنبير من فرص لاتساع مزيد من العاجات والرغات التر ملقون عليها أهمية خاصة .

#### يرامج الشاركة في الإدارة

تقوم ثمرة المشاركة على أساس أن الافراد يشعرون بالرغبة فى الاسهام فى تعديد أحداث التنظيم و والتال ضى تجمل العاملين فى حالة قسية أفضل حيث لا يقتصر دورهم على مجرد المنفسوع والطاعة لاوامر وتعليمات لافرازة بمل هم يعارسون دورا أيجانيا يشتكل نظم العمل واجراداته التى تتعلق بهم وبمصالحهم .

وعلى ذلك فان استخدام أسلوب الاشتراك فى الادارة باختلاف مظاهره يساعد على تسبة العلاقات الانسانية ويشير النصور بالاتساء الى المشروع ؟ كما يعمل الباترام الانواد باهداف ومطالب التشير الكر وضوحا وتعديدا حيث هم قد شارك افى اوضع تلك الاهداف ، وليس من شك ان تجا برامج المشاركة فى الادارة يتوقف أساسا على عاملين :

 رغبة العاملين في تحمل مستولية المشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة القمالة .

ـــــ استعداد الادارة للممل على جعل مشاركة العاملين فى الادارة أمرا واقعـــا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقيلها لما ينتنج عن تلك العجود الهشتركة من قرارات أو سياسات ه

## مبدا جماعية الممل

ان الصفة الاساسية التى تميز المشروعات هي وجود تجدهات الساتية كيرة وحين يُحسر الاسان برغية الساحية في الانتماء اللي جداعات معراسة بالسياة العبادية من خلال التمام «القان عن غير» من العاملين فإن اداة هامة من الاحوات التي تستطيع الادارة استخداها تلسية الإقات السابة عليمة عن التحكم في تصحيح العلى جداله الجناع باللاجرة الإولى ألى أمام العالم العاملة المساعدة في الأساس والبعد يقدر الإمكال على أساس فردى منزل و لقد اللت كير من التجارب التي المرب العامل العجامي وقوى الم ارتفاع الرح المضربة للمالية الإعمامي في تنبح لهم ذلك فرصا للتعامل العجامي وقوى المربطة ع الرح المضربة للعاملية على الإعمامي التعامل التعامل التعامل وقيها يشيخ لم ذلك فرصا للتعامل التعامل والمجامع فيها يشيخ لم ذلك فرصا للتعامل التحامل فيها يشيخ لم ذلك فرصا للتعامل الاجتمامي فيها يشيخ من التعامل التعامل المحاملة على المناسبة على المناسبة على المناسبة على المناسبة على المناسبة المناسبة على الم

#### خطوات العبل من أجل تنمية الطلاقات الانسانية

نستطيع أن نلخص الآن الخطوات الرئيسية التي يجب على الادارة اتخاذها من أجل تنمية علاقات انسائية سليمة وفصالة في التنظيم تتوافق ومطالب التنمير الاداري ه

## أولا : التخطيط التنظيمي

كمى يتوافر للتنظيم الأساس الأول فى بناء العلاقات الانسانية السليمة بعض اتباع الاسلوب العلمى فى تتخليطة - ومنطق التنظيم التنظيم يتمدى معجرد اعداد خرطة تنظيمية تعبر عن الهيكل التنظيمي للمشروع من النواحي الآنية:

ـــ تعديد دقيق لطبيعة كل عبل من عمل مـــن الاعمال بالمشروع والواجبات والاهداف المطلوب تعقيقها من شاغل كل من تلك الاعمال .

 اعداد وصف مفصل ودقيق لكل وظيفة من وظائف المشروع بحيث يتضمن الوصف ما يلي :

- (أ) الواجبات التي يطلب الى شاغل الوظيفة القيام جا .
  - (ب) المسئوليات التي تقع على شاغل الوظيفة .
- (ج) الأساليب والوسائل التي يمكن لشاغل الوظيفة استخدامها .

(د) حدود السلطة التي يستطيع شاغل الوظيقة الاعتماد عليها في

' ــُ تبعديد دقيق للمستترى التنظيمي لكل وظيفة وبيان علاقاتها مع غيرها

من الوظائف على مغتلف المستويات .

ـــ التنبؤ بكافة الظروف الوظيفية التى يعتمل ان يمر بها شاغل الوظيفة وآثارها على الممل وكيفية التفلب أو السيطرة على تلك الظروف .

ــ تحديد المرؤوسين والمساعدين التابعين لشاغل كل وظيفة اشرافية وطبيعة صل كل منهم ه

، و عرب المعلومات والبيانات اللازمة لكل من العاملين و تحديد أساليب وخط ط الاتصال الداخلية و الخارجية ،

\_ توفير العوافز المناسبة لتشجيع العاملين على بذل الجهود والعمل

على الشباع رغباتهم • ــ تعديد أساليب ومعاير تقييم الاداء بأسس موضوعية وقابلة للقياس

العلمى السليم . ــ تعديد مستويات اتخاذ القرارات والأمس والمعايير التي يستند البها في اختيار القرارات المتاسبة .

#### ثانيا : تخطيط وتثمية القوى الماملة

الأمر الثاني الذي يكتل تتبية علاقات انسانية سليمة وفعالة هو الالتجاء الى السلامة تعبد الاطعداد اللازمة مسين الى المسافية تعبد الاعداد اللازمة مسين المالمانية تشافير وطاقت المشروع كانل ، وبالتسبة لكل الوظائف المختلفة . كذلك تعلوي على المسافقة على تعديد مواصفات كذلك تعلوي على التأسين للشنل الوظائف بالمشروع ، وتتركر تلك وخصائص الاشخاص لمتاسين للشغل الوظائف بالمشروع ، وتتركر تلك المتعاش الاشتخاص المتاسين للشغل الوظائف بالمشروع ، وتتركر تلك

- \_ المحارات ه
- \_ الغبـرات •

ــ مستوى التمليم وتوعه .

ــ الخصائص الشخصية -

وبعد الانتهاء من عبلية تخطيط القوى العاملة يعب على الادارة ان تعمل على وضمها موضوع التنفيذ والالتزام بغطة متتكاملة لتنمية القوى العاملة قداهها ما طرز

> - سياسة للاختيار والتعين ه - ساسة للتدري ه

ــ سياسة للاشراف والتوجيه ،

- سياسة للتثقيف والتنمية الشخصية للافراد .

- سياسة لتقييم الاداء وتحديد كفاءة الافراد .

ان الخطة المتكاملة لتتبية القوى العاملة فى المشروع تغلق جوا صن العلاقات الانسانية السليمة حيث يوضع كل فرد فى مكان يتناسب مسح مؤهلاته وخصائصه وحيث تعمل الادارة على ان توفر له المناخ الصالح للممل والانتاج • ان تنبية القوى العاملة تعدف الن تعقيق النتائج الإنية:

الاختبار العلمى السسليم من بين الاشخاص ذوى التأهيل المناسب
 للوظائم، •

ـــ التدريب المنظم والمران العلمي الهادف الى زيادة قدرة الفــرد على استخدام مهاراته وخبراته في العمل ه

ــ التثقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد وتوسيع مجمال تفكيره وادراكه .

الاشراف والتوجيه المستمرين لمساعدة الأفراد على القيام بأعمالهم
 على الوجه الاكدل •

ـــ التقييم الموضوعي لكفاءة الأفـــراد وتقــــدير تميزهم على أمــس علمية سليمة .

#### كالثا : تنمية الممل الجماعي

ِ الاساس الثالث في بناء العلاقات الانسانية بالمشروع هسو ان تعمل الادارة على تنمية العمل الجماعي من خلال الاساليب الآتية :

# المص*ل البيعث*ر العلوم السلوكية والعمل الادارى

#### لمهيسا

ان الرطبقة الإساسية الادراة الصديقة من تصفيق أحساف اعاجية إ انتصادية عامة باستغلال الموارد المتاجة المستمم آتما استغلال ممكن ، ويتم وضوح الفترة والإساسية للهوم الادارة، الا أن خلافا شديدا بن بين الكتاب والمقترين في ادارة الإصال حول المدخل الرئيسي لهذه الصابة الإنسانية المهمة ، وقد اشتد الجساسل لسنوات طوية دوركوت الآراء في الإنجامات الآلية :

ا اتجاء آخر مطالك بدأ في الانتشار والسيطرة على الفكر الاداري والتغلق في التطبيق والمسارحة القطية للادارة مع الانجاء الرائحي الذي يتمد على استخدام الرائيات في ما الشاكل الادارية عن طرق تكوير معد من المداولات الروضية مثل جواب المشكلة المختلة وحسل تلك المهادلات متوسلا الى القرار الملكوب • وقد تنظ مذا الانجاء بشكل المهادلات متعرف المدايت من بن أسابها المسابسة التخليل المسابسة التخليل من المسابحة المسابسة التخليل من المسابحة المنابلة المتعلق المسابقة المداولة الموادية تبوذج بعد المتعلق والسابقة والمتعلق المائية المداولة المؤدنة تبوذج بعد التخليل والسرقانية ، ومهمة المدير المسابقة في تقر المسابق الإنجابية الرائحة في مجمع المداولة المتعلق المسابقة المتعلق المسابقة المتعلق المسابقة في تقر المسابقة المتعلق المسابقة في تعرب المسابقة في تقر المسابقة في تقريب المسابقة في تعرب المسابقة في المسابقة في المسابقة في تقر المسابقة في ا المتغيرات الأساسية فى الموقف الادارى وبنساء نموذج رياضى يشل هذا الموقف ، ثم استخدام الإساليب الرياضية فى حل النموذج والتوصل الى العلم الإمثار للمشكلة .

ــ وهالك التجاء أكثر برى أن الافارة هى بأ همله للدورة فعلا ، وضر ثم قان دراسة الافارة تتاخص فى تست جنواب وخيرات المديرين الناجعية الذين حققية تاتيج باهرة فى افراة وتشهم المسروعات التى يشرفون عليها، واستغلاص بعض المناوع، الافارية الإساسية من خلال تلك التجارب والحيارت تشخد المامات المترب وميمهم الأجهال التابعة من للدورين ، ويطلق على هذا الاتجاه المفرسة الواقعية أو المسلية فى دراسة الافارة ،

ـــ ويركز فريق أخير من الكتاب في ادارة الإعبال على أن الوظيفة الإساسية للادارة عن اتفاذ التراوات، ويعنني أن مهمة المدير هي تصديد ما يعترضه من مشكلات، ودارسة الصـــلول البديلة لماليجة المك المشكلات والمفاضلة ينها واختيار العل الاحتلا في اطار القيود الممروضة عليه يعكم الاكتابات التاحة للعلم .

تلك الإنجامات الأربة تنظر الي ظاهرة الإدارة من جواب مختلفة ، واله وان كان كل منها بضم التركير والاهتام على عنصر مبين دون غيره، الأ النا نستطيع أن بعد فيها جيما قديما بقرب من الصوال المعة الادارة و ومن ناحية أخرى ، فرى أن تلك الانجامات الأربعة قد أغفلت جيميا، . عنصراً أساحياً من عناصر الادارة الا وهو تاحيتها الالمنائية ، أن الإنجاء المدرث السائد الإن في مجالات التنهم والتلييق الادارى هو ما يسمى بالاجاء السلوكي نسبة الى أله مستمده بي السلوكية ،

و ( الطوم السلوكية ) كما تمين ثنا في فصول الكتاب السابقة تعمير حديث نسبيا قصد به مجموعة من العلوم الاجتماعية أو الانسائية التي تهتم بدراسة السلوك الانساني في مجالاته وأشكاله المتوعة ، وتضم تلك المجموعة العلوم الآتية :

...علم النفس ه

... علم الاجتماع .

ــ علم الأنثروبولوجيا .

وكل من هذه العلوم الثلاثة بتضمى فى دراسة السلوك الانسانى فى دراسة السلوك الانسانى فى دراسة السلوك الانسانى فى دائرة معينة عامل الشده السلوك الدائمانى من المناسبة السلوك الإنسانى به بعدنى دراسة العراض المناسبة مناسبة السلوك المناسبة على والاجتماعى والصفارى ، فعلم النسس افذ يحاول تنهم كيف ملوك القرد وبراعات تعرفه بطرقة معينة وهم فى مواتف فردة أي بعداء في معامل الأولاء و

من ناحة آخرى بردس عام الاجتماع السلوك الانساني في للراقف الصابح حيث يتطاق الافراد و يسكرون الاساعات مختلة الإهدادات الانسام ، فائله المواقف الجسامة ، لا يتصد سلوك الدر تبا لليب تربيه الضامي تقط ، وانما يتأثر الدر في تصرفات بالأفراد الانجماعية قد يسد يشامل معم ، معمني آخر قان الدر في هذه المراقف الاجماعية قد يسد يشامل معم ، معمني آخر قان الدر في هذه المراقف الاجماعية قد يسد ولكي يتناسب مع الطرائق التي يسلك بها الاخرون ، من ثم كان لعلم الاجتماع دور كيم في تحقيل ودراسته الطبيعة الاجتماعية المسلوك الاجتماع دور كيم في تحقيل ودراسته الطبيعة الاجتماعية المسلوك

هذا الساول . كذلك حيث ييش البرد في حضارة متيزة تصف بعادات وتقاليد وثقافة خاسة بمنطقاء عن خوها من العضارات ، تصور وجود البر لتالك الجواف العضاراة في مسلوك البرد ، ومن هنا كان المتام عليم الجزار والوجيا الإجاماة بدراسة المحلمات العضارة للسلوك الإنساني ، تلك عن مجموعة العلوم السياركية ، وهي كسا فرى من العلوم الاجتماعة التخليفية ، وانما يبرها من غيرها من العلوم الاجتماعة آمران:

(1) الإحتيام المشترك بالسلوك الانسياني واتخذه موضعا للبحث والغراسة . (ب) الميل الم استخدام الأسلوب العلمي ودينق العلوم الطبيعية في درامة طاهر السياوك الانساني بالاستناد الى أسسس التجرية العلمية المحكمة م

# المخل السلوكي الادارة

الى جانب الانحاهات الأربعة السابق ذكسرها ومحاولاتها المتبايسة لدراسة الادارة من زوايا مختلفة ، فجد أن علمساء ادارة الإعمال بدءوا يستفيدون من نتائج البحث والدراسة فى العلوم السلوكية ، وبدأنا نرى الآن ما يسكن التمبير عنه بالمدخل السلوكي للادارة .

ويرتكز المدخل السلوكي للادارة على مبدأ أسساسي ، هو أن الادارة عملية انسانية بالدرجة الإولى ترمى الى تعتيق أهداف محددة من خلال للمال الانساني ، ومن ثم فان العمل الانساني فيرش في الادارة من العجواف

ـــ ان الانسان هو الذي يحدد للادارة الأهداف التي تسعى اليهسا ( المديرون) •

ان الاشراف على المبل وتوجيه الأداء من خصائص المشرفين وهم
 بشر ( المشرفون ) ه

ان الانسان في صورة المستهلك هو الذي يقرر فياح المشروع
 فشله عن طريق تقبله لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات أو رفضه
 لهذا الانتاج ( المستهلكون ) •

ومن ثم ينثل عمل الانسان أو السلوك الانسانى بصفة عامة صعرا أساسيا من عناصر الانتاج على جسيم المستوفات ، فالسلوك الانسساني اذف ينثل متفيرا رئيسيا من المتغيرات التى تتعامل معها الادارة ، وبالتالى تصبح دراسة السلوك الانسانى وشهم معدداته من الفرروبات المحتية . الادارة الصدية .

ان اتفائدة الرئاسية للدارم السلوكية في الاستخدامات الادرية هي المهم المعارضات عن أسلجه ردواضح السلوك الاستنابي المدرية م مختفة من البنر الذير تعامل مسهم الادارة ، ومن ثم توقر فعد المطومات الادارة عها حقيقاً الحليمة هذا العنصر البدري الهم في العمل الاداري ، وبالتالي يشكن المديرون من توجيه سلوك الواقراد في الاتجاء الذي يعتق . المدات الادارة ،

ويصفة عامة تقدم مجموعة العلوم السلوكية للادارة مطومات مهمة وثمينة عن العجواب الآتية : ـــ ما هى أسباب ودوافع سلوك المديرين ، وكيف تتحـــدد اتجاهاتهم وما هى أساليب السيطرة على هذه الاتجاهات ؟ ه

\_ ما هى دوافع سلوك المنال ( او العاملين بصنفة عامة ) وما هى العوافق المناسبة التي يعدل المنطق المناسبة العالم الديم 1 العوافق المناسبة العلمية العمال وكيف يمكن تعرب المشرقية والعمال وكيف يمكن تعرب المشرقية والحمراؤهم باستعمال تلك الأمساليب الاشرافية المناسبة عالم كلفة المناسبة عالم المناسبة عالم المناسبة عالم المناسبة المناسبة عالم الم

ل غاذا يسلك المستهلكون بالطرق المساهبة في الأصواق 1 وما هي دو افع الدواء والاستهلاك الفاتات مدينة من المستكلين، وكيف يسكن جعاهم يتجوارف من نسل استهلاكي مدين الى نسط استهلاكي آخر، وكيف يسكن تصميم برامج التصويق والاعلان السلم المختلفة بعيث تناسب وتنقق مع شهيئة المستهلان المحتليان ودوافيهم إلى الشراء والاستهلاك 1 \*

## مجالات استفادة الإدارة من العلوم السلوكية

تعدد المجالات التي آفادت الادارة فيها من تتاثيج البحث والدراسة في المعلوم السلوكية ونعرض هنا لأهم تلك المجالات:

# ف مجال التخطيط والتنظيم والرقابة

ان النهم المتيتى لطبيعة التكوي النفس والاجنامي والصفاري للطفاري عبد المنطقة والتنظيات ورقالة أقصل لوسم الفطفة والتنظيات ورقالة قصل لواقية قل والمنظلة والمنطقة المنطقة المنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة المنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة والمنطقة المنطقة والمنطقة المنطقة والمنطقة المنطقة المن

كذلك الحال بالنسية الى عمليات الرقابة ، حيث لم يعد هـدفها هو

الكشف عن الانحرافات ومعاولة تصحيحها ، بل ان الهدف الإهم لمعليات الرقابة هو منع الانحرافات أمعلا عن طريق تهيئة جو المعلى توقيق الظروف المناسبة الاداد الإنساني ، مع التنهج الكامل لمبليمة العاملين واعطائهم قدرا من الانراف والترجيه بالام مع امكانياتهم وقدراتهم .

إلى منجال ادارة الإفراد :

تعتبر ادارة الأفراد من أهم الوظائف الادارية وأكثرها افادة من العلوم السلوكية ه

وفيما يلى مض الاستخدام العملية لنتائج العلوم السلوكية : ب استخدام الاختيارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيسار

العاملين على جسيم المستريات وتحديد احتمالات تجاحيم فى أداء أعمال معسدة .

ــ الاستناد الى أسس تظريات التعلم في تمطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنبية القوى العاملة .

ـــ استخدام أساليب التحليل في العاوم السلوكية لدراسة وتحليل المحالة المنوية للعاملين ، بالاسترشاد بأسس قياس الرأى العـــام وتحليــــل الاتجاهات والميول . •

 الافادة من العلوم السلوكية ( خاصة علم الاجتماع والجمساعات الصفيرة) في رسم نظم الاتصالات بين الادارة والعاملين .

ـــ كان للتطور في العلوم السلوكية فضل كبير في الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين ، وبالتالي أصبحت الادارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب تقتها وتعاونها ،

... أسهمت العلوم السلوكية فى تتعليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتميير وأسبس التعلب على تلك المقاومة . ومن ثم أفادت الادارة فى تسميل مهمة التنبير والتطور فى أساليب ونظم العمل .

# ني مجال ادارة التسويق

تهدف ادارة التسويق الى انشاء هلاقات مربعة ودائمة مع جماعات المستملكين ، من خلال الأنشطة البيمية والاعلاقية المفتلفة . وقد أسهست العلوم السلوكية الى حد مبيد فى تطوير العمل بادارات التسويق من خلال توفير المطومات عن دوافع السلوك الاستهالاكى وطبيعة التكوين النفسى والاجتماعى للمستهلكين ، ومن ثم أصبح فى امكان الادارة اسستخدام إساليب العلوم السلوكية فى المجالات الآية :

( 1 ) تعرف رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بعوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات فى اختيار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية .

(ب) رسم الحملات الاعلانية على ضوء معرفة فوعيات المستهلكين
 وخصائصهم، الأمر الذي يجعل الاعلان أكثر فاعلية من حيث:

- اختيار الرسائل الاعلانية . - اختيار وسلة الاعلان .

... اختيار وسيله الاعلال ه

- تصبيم الأعلان ، - اختيار الدعوة الأعلانية ،

ان كفاءة النشاط الاعلاني تعتمد الى حد بعيد على تفهم سيكولوجية

المستهلك والظروف الاجتماعية والبيئية التي يعيش فيها . (ج) أثبتت الدراسات السلوكية أن تحديد الأسعار المناسبة لسلعة

ما جَنِّمُ أَنْ يَأْخَذُ فَى الاعتبار لِيسَ فَقطَ عـواملُ التَّكَلَّةُ ونسَبُ الربع والقدرة الثراثية، فل أبضا الأثر النفسي الذي يعكسه السرع طيالستمالات ففي كثير من الأجيان قد يعرض المستملك عن راسطة جيدة رخيسة الثمن ويقبل على شراء سلمة أخرى لا تستاز عنها في المجودة ولكنها أعلى تلا الاعتادة أن السع الأعلى بنثل مستري أعلى في المجودة و

#### في مجال ادارة الانتاج :

أفادت العلوم السلوكية مديرى الانتاج في النواحي الآتية :

\_ تحديد أفضل طرق تصميم العمل ، أخذا في الاعتبار الامكائيات الانسائية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال .

ــــ اتتشار مفهوم الهندسة البشرية التي تعاول وضع أســـس تصعيم الآلات والمعدات ، بسا يتلام مع طبيعة العمال الانسانية -

ومن تتائج تطبيق العلوم السلوكية استخدام الموسيقي في المصانع

للتقليل من المثل والسام الذي يصيب العمال تتيجة لتكرار نوع العمل ، كذلك الانجاء الى تسكير وحمدة العمل بالنسبة الى العامل حتى يشعر بأهمية ما نجزء وتصبح تألج عمله واضحة أمامه فمزيد هذا من الدالم الى العمل لمديد .

## العلوم السلوكية واختيار الافراد

تعتبر مشكلة اختيار الإفراد المتاسيخ لأداه وظائف محددة من اصعب المشكلات التربي والمه الاختيار المدينة ، ذلك أن علية الاختيار لمجددة المؤتمان التربي المجددة واختيار المجددة واختيار المجددة واختيار المجددة واختيار بشان اكترهم ملاحة للمعل واحتيالا للتجاح فيه ، ويتحقق هـندا الهدف المجددة المؤتمن الماسي موضوعية واسمى علية صحيحة المعاشفة بين المؤتمرة من عليه صحيحة المعاشفة بين المؤتمرة المؤتمرة والمتاريخ مقالسي الأواد والمنازخ المؤتمرة ا

وقد كان أساليب الاغتيار التقليدة نعيد الى الماضلة بين الأفراد على أساس توافر بعض القدرات أو المهارات التي يسهل الكنف عنها بأساليب الاغتيار البسيطة والتي تعلل عادة اداء بعض الأعمال • ولك اكتشاف أثر الموامل النسية والإجتماعة على أداء المرد الممله ومصوبة الكنف عن تلك العوامل النسية والاجتماعة ، جعل التفكير في ضرورة وجود أساديب مجموعة العام الساوكية وأساليب المجت العلمي في تطوير وقد ماعدت مجموعة العام الساوكية وأساليب البحث العلمي في تطوير ما بسمى بالاغتيارات النسية و TES التفاصلة و الاختيارات النسية المراهد المنافرة على المؤرث و

#### اسس اختبارات الماطين

ان تعبير الاختيارات فى هذا البحث انما ينصرف الى « الاختيارات النفسية » فى مجال الصناعة والأعبال والتي تخدم بصفةعامة ثلاث وظائف أساسة :

ــ تقييم الــكفاءة • . . تقييم الــكفاءة ع

\_ التنبؤ بالأداء الستقبل للعمل • To Predict jop performance

\_ تحليل الشخصية • To Analyze personality

#### الوظيفة الأولى :

تستخدم الاختبارات التعسية كوسيلة لتقسيم الكفاءة ، وفي هذه العالة يكون موضع الاهتمام ــ المرقة ، المهارة ــ مثال ذلك اختبارات الكتابة على الآلة الكاتبة ، الاخترال أو قباس المهارة في قراءة واستخدام الرسوم الهندسية ،

الهدف هنا هو التعرف على ما اذا كانت المرفة أو المهارة التي يمتلكها الهرد مماثلة لتلك المطلوبة لإداء العمل المعنور.

# الوطيفة الثانية

تختص الوظيفة الثانية للاختبارات النفسية بالتنبؤ باحتمالات النجاح فى الصل • وفى تلك الحالة فاله لابد من وجود علاقة احصائية بين الاختبار وبين النجاح فى الصل •

وقد يدو الاختبار بعيدا تماما من مواصفات أو متطلبات العمل ، ولكن الإستلة التي يضينها الاختبار سكون مرتبلة احصاليا بالواج القدرات اللازمة التجاح في العمل - أى أن الفرض الإساسي منا أن ظك الإستلة تكشف عن الواع المهارات التي يشترك توافرها للنباح في صل بعين - مثال ذلك في برامج إلتاسفة أقسنامية تمتير التساورة على التلج شرطا أساسيا النجاح في الرمج إلتاسانية أف الذلك قان اختبار الكنف مرعة المراد المقابة للدر قد يثبت فاطبة كريسة التشكف عن دوم. سرعة المرد في التامم والتالي احتمال فياسات في برامج التلمذة السناسية

فى بعض الأحيان قد نضطر الى استخدام أكثر من اختبار واحمه للتنبؤ باحتمالات النجاح في العمل .

#### الوظيفة الثالثة

تطلب تعليل الشخصية أتواها أكثر شمولاً وتعقيداً من الاختبارات وتتضمن العاملية تقييا تعليلياً للشخصية الفرد الاجعالية ، وتستممل الاختبارات في هذا الشان ، وهم تشدد أساساً على المقابلات المتصفة معزمينية يقيه وتعليل عاضي الشخص ،

# مستويات الاختبارات النفسية

هناك ثلاثة مستويات من الاختبارات النفسية تنفق مع الوطائف الثلاث السابقة كالآتي : الستوى (١) ٠ اختبارات تقييم الكفاءة

المستوى (ب) . التنبؤ باحتمال النحاح في الممار

المبتوى (ج) . تطلل الشخصية اغتبارات المستوى (١) من النوع البسيط انسهل واستعمالها يتطلب

قدرا بسطاً من الغمرة والدراية بأسالب الاختيار النفسي، اختبارات المستوى (ب) أكثر تعقيدا وينطلب اجراؤها خبرة ودراية •

كما أن المشكلة الأساسة فها هي في اختيار الأختيار المناس . أما النوع الثالث فيقتصر استخدامه في كثير من الحالات على الحاصلين

# على درجة الذكتوراه في علم النفس أو الصحة النفسية .

محالات الاختبارات النفسية المعالات الأساسية لاستخدام الاختبارات النفسية في الصناعة وفروع

الأعسال هي: \_ القدرات الذهنية (الذكاء) .

... الماو مات الوظفة والقدرات الخاصة ،

\_ الإهتمامات والاتحاهات .

- أنماط السلوك ( الطبائع ) .

و يقصد بالقدرات الذهنية ، القدرة على التصور وتتمثل في :

مرعة الادراك ... وهذا يطلب في الأعمال التي تنطلب مرعة تمييز الإختلافات في الأنماط المكانة .

القدرة على الحكم والتعقل ... أى تدبر المشكلة قبل محاولة حلها •

 أما قياس المعلومات والقدرات الخاصة فيأخذ شكل أداء عمل معين مثل اختبار دقة وحساسية الأصابع ، حل مشاكل حسابية ، أو الاجابة

عن أسئلة معينة في اختبار المطومات المكانيكية . من تاحية أخرى فان اختبارات الاتجاهات والاهتمامات تختلف في

طبيعتها حيث نجد الأسسئلة ليس لها اجابات صحيحة وأخسري خاطئة ، فالأسئلة تهدف أساسا الى التعرف على أفكار الشخص ، مثال :

## هل تحب المبل ببقر الشركة أم في السوق؟

الاجابة عن مثل هذا السؤال شخصية الى حد كبير ولا تعتمل الصحة أو الخطأ . فى هذه الحالة فان الشهخص موضع الاختيار هو المصدر الوحيد للمعلومات .

أى أن مجالات الاختبارات النفسية التي تمت مناقشتها حتى الآن :

\_ القدرة على تعلم كيفية أداء العمل ( القدرات الذهنية ) مر \_ القدرة على أداء العمل ( الهارات والملومات ) •

\_ العدود على اداه العمل ( الهارات والعمودات) » الدائمة الدارات الما الدائم الأحدادات ) ،

# \_ الرغبة في أداء الممل ( الدوافع والاهتمامات ) • العلوم السلوكية وعملية التنفية الادارية

#### العلوم السنونية وعمية السعية الودي. تؤدى الادارة دورا هاما في تنمية وتطوير الاقتصاد القومي اذ أنها

تؤدى الادارة دورا هاما في تنبيه وتلغوير الانتصاد العومي اد الها تصل على توجه المراد والمجود للنامة للمجتمع الى العية أفضل وأنسب المتابعات التشغيل والإستشار ، كما تنسق وتوجه أنشطة متخلف العاملين في مشروع معين على نصو يعتق الإدارة للدورة لمد ودر تم فائن توافرة الاردة المدرة ذات الكانماة العالمية أصبح من أهم مقومات عملية التنسية الإكتمادية التي يعكن وفسم خطط التنسية والاجتماعية موضع التنفيذ الجاد السلم ،

ولهذا تبيت الدواة في مصر وغيرها من الدول النامية – أهمية تنمية التيادات الادارية وتوقير الخيرات والكفاءة البشرية في مجالات السل الاداري المختلفة - ويهدف هسندا الجزء الى أستعراض المنهوم العلمي لعملية التنمية الادارية وبيان اسسكاليات الاستفادة من مقاهيم وسادى،

العلوم السلوكية في تخطيط وتنفيذ علية تنمية أفراد الادارة في مُصر • مفهوم التنمية الادارية

لمل الثائدة الإولى التي تعود من دراسة الموم السلوكية هي الاقتناط بين بأن أي منظم من مظاهر السلوك الانساسي أن هو الا محسمة التفاعل بين هند من العوامل المقتلقة حيث مين مكل منها بيوره أي تعديد وتوجيع بالسلوك التهائي و واستنادا الى هنا المنطق نظل الي التنبية الادارية باحتبارها تلمانا مستمرا ومنتظام بتي وقاله المخلة فريا الأجام هدفها تونيا المدين الإكامة وإصداد وتضمصات وماوات تتأسست واحتباجات المحروعات المختلفة ، وذلك خلال فترة زمنية محمدة ، ومن هنا لا نقر النظرة الى النسبية الادارية باعتبارها مشكلة بؤقتة أو عملية عارضة ، بل هم مشكلة تعتاج الى تخطيط بهيد الأجل ودراسة لعبرانها المختلفة حتى يمكن التوصل الى أنسب العلول فيا ،

محمد النشادا بنطق العلوم السلوكية نعقد أن التنبية الادارية هي محمداة التفاعل بين أربعة النسلة رئيسية تفاعل معا لتحديد مدى التجاح والكفاءة في توفير المديرين السالمين لتولى قيادات الالتاج والمعل في البلادء تالك الأنسلة هي:

# \_ الاختيار:

بسنى اختيار الأفراد العاصلين على التأهيل العلمي الإساسي في علوم الاداراة وما يتصل بها من علوم دوراسات ( أو ما يرتبط بها من مجالات المرقة المختلفة والذين تتوافر فيهم الصلاحيات والقدموات الشخصيــة والنفسية اللازمة للنجاح في العمل الأداري )

#### ۔ التعریب:

تزويد هؤلاء الأفراد بالمعلومات والعقائق الأساسية عن الأعسال المستندة المهم، وأساليب تنفيذ تلك الأعمال، واعطاؤهم الفرص لاغتيار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق وذلك لاكتساب المصارات والعفرات التطبيقية اللازصة،

### ــ الاشراف

أى توفير التيادة السلبية والتوجيه العلمى الصحيح لهؤلاء الإفراد اثناء ممارستيم لإنساليم الادارة ، دتوفير الحوافز الناسية ، واستخدام الإساب العلمية في تتيم ادائهم ، وتعرف فواخي التبيز أو القصور في هذا الأداء ومعالميته بالتدويم الوتغير العمل .

#### \_ التثقيف

وذلك باحافة المديرين علما بسكل ما يجرى حوايم مسن تطورات ومستحداث والادارة والملوم المرتبلة يها وقى مجالات التطبيق المختلفة ، ان التنبية الادارة عملية مستمرة تجلف الى توفيد المدير الكمه واللسل على رفم مستواه الاداري والعلمي بشكل منظم، الأمر الذي يعشق آتفي استفادة من الخبرات والكفاءات الادارية المتاحة . ونوجه النظر الى أن المجوم الشائع عن التسبة الادارية في مصر يقصرها على عملية تدريب المديرين ، ومن ثم تجد الأخطاء الآية التي تقال من فاعلية العجود المبذولة لتوفير أو الادارة اللازمن:

- (أ) تركز جهود التنمية في عملية التدريب .
- (ب) تركز نشاط التدريب في أسلوب القاء المحاضرات أساسا .
- (ج) ضعف الرابطة بين محتوى التدريب ، والاحتياجات الحقيقية للمشروعات المختلفة من الكفاءات الادارية .
- ( د ) ضعف العلاقة والعلة بين ما يدور فى قاعات التدريب من ناحية وواقع التطبيق والممارسة العملية فى الشركات والمؤسسات من ناحية آخرى.
- (هـ) نمطية التدريب الى حــد بعيد دون اعتبـــار الفروق بين أفواع
   المتدرين المختلفة ،

لذلك فتقد أن السيل الأول للافادة من أشحلة التدرب الادارى الثالمة خاليه هو النظر اليها ليس كتماط مستقل ومنفصل، بمل باعتبارها مرحلة من عملية التنمية الادارية الشاحلة تأثر بما سبقها من مراحسل، > وعرائر في كماءة وفعالية المراصل الترينيا،

### الملوم السلوكية ومراحل التنمية الادارية

- إلى المرحلة الأولى في عملية التنبية الادارة هي الاختيار السليم للإشخاص الذين تتوافر فيهم مواصفات وخصائهم ميئة تعبد احتمال بنجاحم في الأعمال الادارة كيو! و ويذك فاق عبل الاختيار تطوي على للقاضلة بين عمده من الأعراد العاصلين على تأهيل علمي واحمد لاختيار الموامل من عبران فيه عضم القيارة والمقدرة الادارة أكثر معا يتوافران في غيره و وقد أوضحت الدراسات السلوكية العديدة أن مؤاصفات المديد الكرية تشمير أماسا الى جموعتين هما:
- (١) مجموعة المهارات والخيرات والمعارف ، وهى تنضمن المسارف الفنية والادارية المختلفة المتعلقة بعمله .

- (ب) مجموعة الصفات والخصائص والقدرات الشخصية التي تعكس
   أثر التكوين النفسي والاجتماع للفرد ومنها:
- القدرة على تصور المساكل في مجملها وعدم الفساع في
   التفاصيل
  - القدرة على تحليل المراقف وتعرف جوانبها المختلفة .
- القدرة على الحكم على الأمور والاستناد الى التقدير الشخصى
- حين تكون المعلومات المتاحة قاصرة أو غير صحيحة .
   القدرة على اتخاذ القرارات وحسسن التصرف في مواقف
  - الأزمات . القدرة على تنظيم الوقت وجسن استثلاله .
  - العدره على نظيم الوقت وجنس استحراله .
     الاتزان النفسي والنضج العاطفي واستقرار المشاعر .
- الظروف المتفيرة . ويميل بعض علماء السلوك الى أجمال مواصفات المدير الكفء في
- ثلاث قدرات هي : ( 1 ) القدرة الفكرية وتشير الى القدرة على التدبر والتفكير السليم
- والتحليل المتزن للأمور . (ب) القدرة الانسانية وتشير الى التمامل مع الآخرين وامكانية انشاء
  - علاقات انسانية سليمة وفعالة مع الغير . (ج) القدرة الغنية وتشير الى فهم وادراك المدير لطبيعة عمله •
- ولقد أسهمت العلوم السلوكية ( وبالتحديد علم النفس ) في تطوير أساليب الاختيار عن طريق تقديم أسلوب الاختيار النفسية التي تهدد أساليب الاختيار عن طريق تقديم أسلوب الاختيار النفسية التي تهدد
- أساليم الاختيار من طريق تقديم أسلوب الاختيارات النفسية التي تجانف أساسا الى الكشف عن هدى تواقر خصائص قسية مصيدة في الأفراد المشتدين السفل وطايقة معينة ، كذلك تستخدم الاختيارات النفسية حين بعث ترقية أحد المديرين الى وطايقة أعلى بفرض التحقق من ملاءمة تكويته النفسي والاجتماعي الفروف وطبيعة السعل العبديد.

وتقوم الاختبارات النفسية بانواعها المختلفة على أساس فرضين :

— أن المنفات والخصائص النفسية موزعة بين الواتواد المختلفين على النسق التالى ، أقلية من الواتواد اثناد تلك الصفات تكون منعدة فيم ، واقلية تتوافر فيهم تلك الخصائص بلوجات في عادية ، يينما أغلية الإتواد بشيرون بدرجة بتوسطة من تلك الخصائص، عال ذلك خاصلة الذكار.

بشيرون بدرجة متوسطة من تلك الفصائس عدوجه حير هلايه عيسها عقيبا فأهيد المرحدة أخسية الذكات المنظمة من عائل الخامية الذكات المنظم عسل الى الصغر ، وإثانية أخرى تقع على الطرف التينين من عيث ارتفاع مستوى الذكات يينهم ، يسنا أقباب الناس يسيزون بذكات عادى أو متوسط .

ـــ والغرض الثانى الذى تقوم عليه الاختيارات النفسية هو أن هناك ارتباط كبرا بين توافر مضائص شخصية مدينة بالنجاح والكفاءة فى أداء الأعمال الادارة ، ومن مم تهدف تلك الاختيارات الى الكشن عن أصحاب المشتروات العالمية من تلك الصفات والخصائص الهلا فى وضح مستوى الكفادة فى العمل الادارى .

وتختلف أنواع الاختيارات النفسية المستخدمة في اختيسار اتجراد ومهارات » الادارة ، فنجد اختيارات للدفكاء ، واختيارات تحدوات ومهارات » واختيارات بيول واستعدادت ، واختيارات للقيم والفاهيم ، واختيارات للقيم والفاهيم ، واختيارات القسية التكوين المام التدخيصية ، ولا شاك أن استخدام الاختيارات القسية يمثل تطررا أساسيا في مقهوم عملية الاختيار ، اذ تسمى الى الكشيف عن الخصائص انفسية الكامنة والتي لا يسهل معرضها باساليب الاختيارات

وبنثل التدريب العلقة الثانية في صيلة التنبية الادارية المتكاملة اذا كه يعنف إلى اتاحة القريمة للبرئيم المعل الاداري ، لمبارسة العمل فعلا وتطبيق معلوماته ومعارفة التي يكتسبها أثناء التعرب • وبذلك ينطوي التعريب الاداري على الربي هامين .

( أ ) اعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمسل الادارى وأساليبه ووسائله المتطورة العديثة ، أو تدعيم وتأكيد ما لسديه من تلك المعلومات والمماهيم .

(ب) اتاحة الترصة للمتدرب لتطبيق هـــذه الملومات وتجربة تلك المُمَاهيم والافادة منها في مواقف ادارية فعلية ( سواء أثناء العمل فعلا كما . هو الحال في التدريب اثناء السل . أو في قاعات التدريب من خــــلال تقسص الأدوار والانشراك في المباريات الادارية وغيرها من الإســـاليب التدريبية التي تهدف الى تصوير وتغليد مواقف العمل الاداري الفعلية ).

وسكن أن قرق بين توعن هامين من التدرب الأدارى ، الأول هو تعرب الماؤار وهو يقدم ألى رادة تعرة أليسر على أداء على معين ورخم كانات أن لأداء أ، أنا النوع المائي فوو التدوب السلوكي ويعند الى تغير وتعدق الناط السلوك التي يتبعها المدر أن أداء علم أو رطاقي على أن سفر الأحيان تعبد التدرب على المهادت المولاكي؟ وحملة النوع الأخير من التدرب بعثل تحديد خقيقا للقائمين على تشون التدرب في الشركات والمؤسسات أذ يتلك النجاح فيه الماما المبادى، السلوكية إلى الشركات والمؤسسات أذ يتلك النجاح فيه الماما المبادى، السلوكية

— أن التدرب علية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدائم لدى التدرب > معنى ذلك أن التدرب لا يمكن فرضه أو جمل الإفادة معت اجبارية - فالتدرب ذاته حو الذي يعدد قدر استجاده من التدرب لذلك يبنى العمل على اقتاع المدربين بأهمية التدرب كوسيلة لإشباع رغائهم النخصية ورطب التدرب والتقوق فيه بالزايا والصوافز المختلفة لريمين العمول طبياه :

— أن التغير في السلوك الإنساني يتطلب تعير العوامل الأساسية التجت هـ شأ السلول 2 كالدواني والاتجاهات وعوامل اليا التجت هـ شأ السلول إلى الإنجاهات وعوامل البيئة الإجتماعية والاقتصادية التي معلى فيها للمبر ومن ثم لا جنوي من التدرب أن لم تعسله عملية تغير المثل التاليات المدربة من أي توفيد المثاخ الاداري المساطح الذي يتبح للتدرب فرصة تطبيق المسلوك التي تدرب عليها المساطح الذي يتبح للتدرب عليها المساطوك التي تدرب عليها المساطوك التي تدرب عليها والإذاذة عنها .

ــ أن من العوامل الأساسية المحددة لكفاءة وفاعلية التدريب ما يلي :

- ارتباط المادة التدريبية بظروف وواقع العمل •
- تقديم المادة التدريبية كحلول أو أساليب لحل ما يجابه المدير من مشكلات عملية .
  - احاطة المتدرب علما بمدى تقدمه وتطوره أثناء التدريب .

ازدیاد فرص الشارکة والتفاعل بین المتدربین بعضهم بعضا ،
 بینهم وبین المتدربین ،

فاذا حاولنا تقييم برامج التدريب الاداري السائدة في مصر حاليا على ضوء تلك المبادي، السلوكية الأساسية نصل الى الاستنتاجات الآتية :

(1) الشاط الواسع الذي تعارسه كثير من الشركات والمؤسسات واجهزة ومراكز التعرب في لادقا: لا يطل الاجواء من مفهوم التدريب، وهو الجزء الخاص بقصل المطومات والمقاطعيم الى المتدرب، وليكن ما يقص هذا الشاط التعربي هو وضم المتدرب في موقف الحاري مقيقي والحج الفرص له لتجرأة ما حصل عليه عن جادى، ومفاهيم وأساليب في حل مشكلات ادارة واقعية ، اذ أنه من خلال تلك التجربة تقط يعدك

(ب) أن التدريب فى حقيقة الأمر هو مماؤلة تنبير أنطا المواد لدى الدره ، دس ثم فان المدير الأسامى للسكم على فاعلية التدريب ، هر عابمة التدريب بعد التهاء التدريب والتحقق من مدى العنير الدن مارا على سلوكه الأدارى - وتكاد كل الشعلة التدريب الأدارى فى بلادةا تشتر الى هذه المتابعة والتنبير ، ومن ثم تعدم القدرة على نقيم مدى بخار الدريب فى مختيل أعدائه ،

(ج) أن التدرب يعب أن يتباور في النهاية الى سناعدة المدير على حل المشكلات، واتخاذ القرارات في مواقف العمل الفعلية ء وكان أغلب التشاط التدريجي في مصر يقف عند حد اعطاء معلومات ومفاهيم عامة دون تركيزها في أساليب عمل محددة يستطيع المدير تطبيقها في موقع عمله ٠

⊕ ولا تتنبى عالمة التنبية الادارية بالتدرب مهما باشت كماته
 واطلعة, بالحب إلى بعال المطارقة والتحرف المبلغ
 مر جاف بقادة وافية على دواية بؤلامالية السلية
 مر جاف بقادة وافية على دواية بؤلامالية السلية المشرفة ومصلحات السلول
 المسلمية على تفهم مساحق للبيصة التشرف البشرفة ومصلحات السلول
 الانساني، و لقد اوضحت العلوم السلوكية أن عملية الاشرف عن تعالى المسلمية
 إن المشرف والمراوسين في طروف على مصلحة، و دوس تم لا يوجد أسلوب
 أمثل بالاشراف يمكن استخدامه في كل السلات واندا تجب على المشرف
 رياسته وطروف السلو .
 رياسته وطروف السلور .
 مسلم .

● وأخيرا فان تنبية المدر بصفة مستسرة تطلب العمل على تهيئه الشوف لتسكينه من التقيف المستمر عن طريق الإطلاع على عشورات العالم والتطبيق في مجال علم وتسيق تكوه وتوسيع نطاق ادراكه بالعمل على تدرج تفاقت من خبالان الريادات والمؤتمات والقراءة والبحث .

## الملوم السلوكية وحوافز الانتاج

يثير موضوع الحوافز اهتماما خاصا لدى رجال الإدارة بصفة عامة •

وتخلف الآراء حول مدى فاعلية تلك الحرافق فى تعقيق الأهداف التى تسمى الادارة فها ، وقد تعددت المجاولات التى بذلت فى السنوات الأكثيرة المالية فكرة العوافز على أساس علمي سلم - ولكن ترتب على المدين المشكرة فى موضوع الحوافز ما بشبة حالة من السبح فى الشكرة بدلا من أن تزيد وضوحا - كما أنه ساد بين الكثيرين من رجال الادارة احتقاد بأن الحوافز وسيلة مهلة وعادية بمكن باستخدامها حل جميع مواجة الادارة من مشكلات التاجية والسالية .

من ناحية اخَرى اهتم الدارسون بالتفرقة بين أنواع الحوافز المادية ونجر المادية وعقدوا المقارفات يسها من حيث درجة فعاليتها فى التأثير فى العاملين وخترهم الى زيادة العجد والانتاج ،

والهدف من هذا الجزء أن نسيد النظر مرة آخرى فى مشسكلات الحوافز حجاولين أن نصل فيها الى رأى محدد عستندين فى ذلك الى تتاجع البحث فى ميادن الطمال الساوكة التى أمهمت بشكل مباشر فى اجلاء حقيقة الحافر ووضعت الشروط الرئيسية الواجب توافرها لكى يحتقل للمجوافز الصالح التى العراق الرادرة الصدية .

## ممئي الموافز واهميتها في توجيه الانتاج

بعض الدائر على فهم سليم للحوافز بطلب منا أن نسترجع بعض المناهم من حقيقة السلول الانساني والدوامل المعددة له . ونعن نرى أن كزيا من علماء النص يعيان الى اعتبار السلول الانساني اختياريا مسين أن الانساني سسي من خسلال سلوكه وضرفاته لتحقيق أهداف مدينة . كذا للعبان السلوك الانساني يتشأ لسبب أو أسباب معينة ، كما

يشعدد اتجاه السلوك وشدته ودرجة الاصرار فيه والمثابرة عليه بفعــــل دوافع معينة .

أى أننا نستطيع القول بأن السلوك الإنسانى فى مظاهره المختلفة ( والعمل مظهر أساسى من مظاهر السلوك ) يتحدد وفقا للعوامل الثلاثة الآنسة:

# ١ ـ السبب ٢ ـ الهدف ٣ ـ الدافع

و والسب s هر أي تغير يعمث في ظروف الالسان الداخلية أو السب s هر أي تغير يعمث في ظروف الإلسان الداخلية أو ليشر تقط المنظمة الأسرة الخراجية المسلمة و وأصدوال معيشه s ووائسالي يعتبر سببا منشط للسلوك على يعمل الشخص في مهقه يضم فيه بشرورة التعرف أو للسلوك بدى المنظمة المنازع عن أرسحة منشقا للسلوك على المنازع عن السلمة المنازع عن المنظمة التي يسمى المنظمة انته يكون هدفة اعادة دخلة الرما كان الإهداف أي المنازع من المنظمة المنازع من منظم أي من المنازع المنظمة المنازع من منظم أي أن أن الهدف مو التبيعة التي يسمى لها السخص على المنازع المنظمة المنازع من منظم أي أن أن الهدف مو التبيعة التي يسمى لها السخص على المنازع المنازع من منظم أي أن أن الهدف المنازع من منظم أي أن المنازع من المنازع المنازع المنازع على حدول التنجيد . و نذا تقرل بأن هدف السلوك عادة مو الزالة الساب الذي يصل السابقة الى المسلوك عادة مو الزالة المنازع على المسلوك مادة مو الزالة على المنازع المن

وأغيرا فان النجاه السلوك وقوته ودرجة شابرة الفخص على لمحل معين بمه ، سوف يحمد بها لتوع الدائم وقوته - والدائم خبارة من الموقع في السياس أو أو هو التقديل الذي يصدر به الانسال في بعض حاجاته الأساسية ) • أي اتنا تنظر الى الدوائم باختيارها عوامل ترجه السلوك وتعمل على الاختفاظ به فى انتجاه مدى • فني مثالا السابق، الدول لوتعمل عملي الاجتماط به فى انتجاه مدى • فني مثالا السابق،

انه يستطيع الاقتراض بما يمادل النقص في دخله ٠

اله يستطيع السحب من مدخراته السابقة لتعويض النقص في الدخل.

ـ انه يستطيع البحث عن عمل اضافى للحصول على فرق الدخسل الفسائم .

له يستطيع تغفيض مستوى انفاقه بما يتلاءم مع موارده المالية
 الجديدة دون تغفيض مستوى معيشته العملي بالانتقال الى أنصاط
 استهلاكية جديدة •

والسؤال الذي يواجهنا الآن هو : « ما هو العامل الذي يعدد فوع السلوك الذي سيختاره هـــذا الشخص ؟ وما هي درجـــة الشـــابرة أو الاستمرار في نمط السلوك المختار ؟ » •

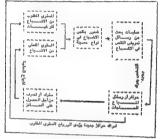
الاجابة عن هذا السؤال نجدها في أمرين :

الأول: الدوافع التي تنسل في قسه ، وهي عبارة عن درجة النقص في الإنتاج أو مدى حاجاته غير للسبة ، وفي مثالا السابق يمكن قياس الدافع بدرجة الاختفاض الذي حدث في دخل الدرج ، فلر كان الرجل يُفصل دخلا تدره ، ما جيه شهريا وانتخفض دخله العملي من ، ، جنيها الي ، ها قائا تقول أن الدائم (أو الانتخاض الصقيقي في الدخل) مو ما يمادل التصور بالعاجة الي ، ، جنيها ( الفرق بين الدخل المطلوب وهو معادل التصور بالعاجة الي ، ، جنيها ( الفرق بين الدخل المطلوب وهو

الثاني : العراقز المدينة بالسخص وهي عبارة عن الاسكانيات التاحة في البينة المعينة به والتي يمكنة العصول عليها واستخداجها المتخداجها التقرق أن الثالث التقرق أشراع حياجاته • فقرصة الحسل الساعات أدافية تجتر في شائلا السابق حافزا بجذب الرجل الى مضاعفة العمل لتحويض الانتخاض في نخسك ووجبود منشحرات سابقة كبيرة خلاف بديا بجاهل العصل الاضافي ووجبود سام وخدمات من ترميات مختلفة خلوز يربع بحاولة المحاشلة المواضوف المحاشلة المحاشفة خلوز يراقد بمحاولة المحاشفة المواضوفة والمتحدان السيطة الارتخاص وحكفاء

وحيث أن أقرر تشترل في قسم دوافه منطقة أالنوع والقرة في وقت واحد، كما أنه يوجد في المجتمع الذي يبيش فيه اسكانيات وفراسكا منطقة الإمباع رفياته وتضغيض درجة النقس التي بحسها في نواسكل الاشباع لمنطقة قال اختيار أتجاه السلوك ودرجة الاستمراد في تتوقف اذا معلى مدى التتابل والتجاذب بين الدوافع والصورائز من ظاهرة، والعراق الأممية الدسية للدوافع المنطقة وطبيعة الإهماف التي يسمي لها الشخص من ناحية أخرى • فالانسان بحاول اشباع رغباته الأكثر العاحا أولا بالانجاء ناحية الحافز الذي يعقق أقمى اشباع مسكن •

ويمكن تصوير دور السلوك الانساني على النحو المبين أدناه :



دورة السلوك وعلاقة الدواقع بالحوافز شكل رقم 1/18

أى أننا نستطيع تلفيص قضية السلوك الانساني فى مبدأ رئيسى ، هر أن الانسان يسمى والنسا لأن يكون فى حالة توازن ، وهو بعاول تعتيق هذا التوازن بالعمل على سد التغرات التي توجد بين المستوى المطلوب من كل حاجة أو رغبة يشعر جا والمستوى الفعلى للانساع منها ،

ولا بناى أننا نستطيع أن تتصور أن وجود الثغرات في الانسباع (الدوافع) بمكن أن يشا تتيجة لارتفاع المستوى المطلوب الانساع أز أو با علق علية تعيد مستوى التطلعات ) أو تيجة لانتخاض مستوى الانباع العلى الذي يحصل علية الشخص، و ويناء على حجم التخرة أرقم الدائم ) والأجمية النسبية للعاجة يتحدد السلوك من حيث النوع والقوة هادها فى كل حالة الى اعادة التوازن بين حاجات ورغبات الانسان وامكانياته لاشباعها .

من ها فرى القبوم المحقوقي للعافو باعتباره شيئا خارج الانسان اذ يوجد فى المجتمع الذى يصل به أو يميش به وصفيه إلى التصرف في مقيمة حيث يثل أذاة الاشيام رغبة مبينة بسر بها الانسان وويتم النباجات من ناسج أخرى قد بسل العافو على خلق حاجات أو رئيات جديدة لم يكن الرور شعر بها أو بسل على في مستوى تطالعات في ناسجة مبينة ، وبالتالى يصبب العرب بعالة من عام التوازن وينشى، يذلك ودورة سلوكية جديدة تهدف الى استعادة التوازن وذلك بالعصول

### شروط النجاح في تطبيق نظم الحوافز

ان الطوم السلوكية وقد أسهمت فى توضيح حقيقة الحوافز ووضعها فى مكانها الصحيح بين معددات السلوك الإساني تسهم إيضا فى تعديد شروط نجاح براميح الحوافز فى الشركات والحوسات المحتلفة - ان أهم الشروط المساعدة على خاج الحوافز فى تطوير الانتاج أو زيادته هى:

... أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الأفراد ( أو فئة معية من الأفراد ( أو فئة معية من الأفراد) الأفراد ( أو فئة معية من الأفراد) الانساج الذي سافرة مع أو أن يصلح الحافز لدى الطافزي أم الدياج الذي سافرة مع أد أن أو معية حالية الدى الطافزي ما الأفراد عادي الشركات عن نظام جديد لدى الطافزي ما أن نجاح ما النظام أع من السابل على زوادة الكفاتات التسجيمية ما أن نجاح ملية النظام أي من السابل على ناحة السابل في ناحية الدخل المنظل مدى التقمى في الاشتاج على يتعاشى عدم فؤلاه الحداث عائمة للدى بعنى الطافزي أن المجافزي من على تناط تناق المحافزي من على المنافئة التعاشى عديد والدن أن المحافزي من على المنافئة المنافزية عن الموافزية المحافزية المنافزية عن معلم على طناق تلك الرقبة في فوصل المنطق منهم ، وبالتسابل يصبح المحل على الحافز ( الاشتراك في رحلة مثلا ) أداة لتخييض التقمي التقمي التصوية المنصور على العصور الحيل العصور العرب العصور الحيل العصور الحيل العصور العرب العصور الحيل العصور العرب العرب

ـــ لنجاح أى حافز فى حث العمال على زيادة الانتاج أو أداء عمل بذاته نرغب فيه الادارة يجب أن ترتبط فى ذهن العامل العـــلاقة الوثيقة بين الأداه والعصول على الحافز ، كذلك لابد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكدا ( أو كبيرا ) اذا تم أداء العمل المطلوب ، وأن تكون التمرة بين الإداء والحصول على الحافز أقصر ما يكون .

من هذا نرى أن الأساس فى تجاح نظم الحوانز فى الصناعة العديثة يتوقف على قدرة الحافز على اثباع رغبات محددة الافراد، سواء كانت تالمالرغبات نائمة فعلا أم مستحدثه ، كما أن عنصر الارتباط بين الاتاج أو الإداء بصفة عامة والحصول على الحافز يعتبر من الشروط الإساسية المحددة قطائة الحوافز .

ومن ثم نرى أن العلوم السلوكية قد أسهست فى ابراز العقائق الآتية عن حقيقة الصوافز ، الأمر الذي يجمل استخدامهما فى الشركات والمؤمسات يقوم على أسس سليمة تضمن لها العمالية والنجاح :

 أن الحوافز تتمدد وتختلف تبعا للنباين في الحاجات والرغبات
 الانسانية ولا يمكن تصور تتيجة لهذا ، وجود حافز واحد يصلح لاشباع جميع حاجات الانسان .

. أن الحوافر تختلف في ضاليتها بما لدرجة النقص في الاشباع التي يشعر بها الفرد ، ومن هذا لا تتصور أن يؤدي الحافز الواحد الدور نقسه في خوز الأفراد المختلفين على الانتاجة بأى أن فعالية العافر ستختلف من فرد الى آخر أو من فقة من العمال الى فقة أخرى .

\_ وبذلك فخلص الى حقيقة أسساسية أخرى ، هى أن العوافز فى المسنامة لا تقبل فكرة التنبيط أو التوحيد أن تختلف طروف كل منشأة وطبيعة الممل فيها من ناحية كما تختلف نوعيات العاطين وحقيقة حاجاتهم ورضايتهم من ناحية أخرى •

ومن هنا تعتبر الغطوة المدلية الأولى فى سبيل رسم برامج وظم المساوانى فى الشركات والمؤسسات هى التعرف على صورة وأضعة عن رغبات الإفراد وحاجاتهم وحقيقة الدوافع التى تعتمسال فى تعوسهم باستخدام الأسلوب الآكى

 ما هي الحاجات والرغبات المختلفة التي تشعر جا كل فئة من فئات العاملين ?  ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من تلك الحاجات في كل فئة من فثات العاملين ؟

● ما هو المستوى المطلوب من الاشباع لكل من تلك الحاجات ؟

ما هو تصور الأفراد أو ادراكهم للمستوى الفعلى الذي يحصلون

من الأشباع ؟

يسكن الادارة أن تحدد أنسب أنواع الحوافز التي تحقق لكل فئة من قَتَانَ العاملين الدرجة المطلوبة من الأشباع ( أخذا في الاعتبار امكانيات المشروع وقدراته والأهداف التي يسمى لتحقيقها ) . كذلك تحدد الادارة شروط الحصول على تلك الحوافر بما يحقق زيادة قدراتها على الوصول

الى النتائج والأهداف الانتاجية لمعدة للمشروع .

بناء على المعلومات التي تتوافر بالنسبة الى الأسئلة الخمسة السابقة

● ما هو تصور الأفراد لاحتمال حصولهم على المستوى المطلوب

عليه من الاشباع في كل حاجة ؟

ملحق خلاصة لاهم الأفكار والمفاهيم السلوكية



 الادارة مي عدلية مستسرة لتحقيق أهداف مجددة باستخدام السجد البشرى وبالاستماقة بالوارد المادية المتاحة ، ويضمج دور الدنصر البشرى بجلاء في العمل الادارى حيث تزيد أهميته بكتير عن غيره من الموارد المادية .

٣ ـ تبلور النشرية العامة للادارة في التركيز على دور القيدادة للادارة في عينة المناخ لم والحي تحقيق الادارة في عينة المناخ لمناحة على حضر الأفراد اللعلم من أجل تحقيق الأهداف العامة التنظيم وأهدافهم المسخصية ، وأن الوظيفة الرئيسية للدارد للمناخ التركين المعرف ، بل المناحلة المناخ التركين الملاح،

س. ان المام المدير يعلوم السلوك الانساني ضرورة لا تقل أهمية
 عن احاطته بالجواف الفنية لعمله .

إ ... ابتمدت الادارة في تطورها الحديث عن أسلوب التجربة والخطأ،
 واتجيت الى المنطق العلمي في محاولة الوصول الى قوانين عامة ومبادى،
 علمة تساعد للدر في ممارسة وظائمه المختلفة .

 يخفذ الممل الادارى صفة العملية المستمرة التي تتكون من مجموعة وظائف متكاملة ترتبط كل منها بالأخرى ، ويعثل التعطيط وظيفة أساسية تعبر عن مرحلة التعكير والمحاضلة بين أداليب وطرق العمل المختلفة.

ومتسر عملية النخاذ القرارات الركن العالمي في العملية الادارية المتكاملة حيث بتم اختيار بدائل المعل المناسبة والحقيقة لإهدائية التنظيم التنظيم و وتصل العملية الادارية من خسلال وطيقية التنظيم التي ترمى الي توزيع المهام والمسئوليات بين الأفراد وتحديد العلاقات بينهم • وتتكامل الهميلة الادارية بتكوين قوة عمل فعالة ، وينتهيد قلم متجددة للمنتاسة ونقيم الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة ومستوى الانجساز وجودته •

إلى الساوك الانساني دورا مؤثرا في كافة مراحل العملية
 الادارية حيث يتم العمل الاداري كله من خالال خاعل المديرين مع نم
 مساعدهم والعاملين معهم من الأفراده

 ٧ ــ السلوك الانساني محصلة للتفاعل بين صفات الفرد وخصائصه
 من ثاحية ، وبين صفات الموقف وطبيعة الظروف المحيطة بالانسان من ناخية آخرى ،

٨ ــ تتوقف كماءة الادارة على تتيجة الشاعل بين الموامل الفنية
 مثل التنظيم الداخلي للنشاط وجودة الإمكانيات لمتاحة وأساليب الأداء ،
 والموامل الانسانية المتشلة في مهارات الإفراد ورغباتهم وتعفزهم للممل .

 القدرة على العمل مع الرغبة فيه لتحدد مستوى مساهمة الترد في تحقيق أهداف الإدارة .

١٠ ــ بمكن تحقيق تتائج ادارية أفضل من خلال محاولات التأثير
 على أى من المتغيرات الآتية:

 ١/١٠ التأثير في صفات الفرد وخصائصه من حيث القدرات والمهارات التي يمتلكها وذلك بالتعليم والتديب .

 ١/١٠ التأثير في رغبات الغرد ودوافعه للمعل من خلال تطبيق ظلم للحوافز المادية والمعنوية تحفزه الى بذل مزيد من الجهد في الأداء.

٣/١٠ تحسين العوامل الفسية المتاحة للعمل ، وتعديل الظروف المعيطة بالانسان في عمله .

١١ - يحفد السلوك الانساني أوضاها الافة محسلة هي التعاون أو التنافض مع أهداف النظعة أو الوقوف على السياد و ومتبر السلوك الصاوى أخطر أواح السلوك نظر المعم وضوح انتجاهه بالنسبة لإهداف المنظمة ومستخدم تميد الشكلة السلوكة للدلالة على وجود تباين بين نعط السلوك الذي تخصله المنظمة من السلوك العملي الذي يصدر وسلام الانسان.

١٢ ــ يكون علاج المسكلة السلوكية بتجاهلها أو محاولة فرض السلوك المرغوب بالقوة ، ولكن العل الأمثل هو التوقيق بين أهماك الفرد واهداف المنطقة وبالتالي بين السلوك العمل والسلوك المستهدف .

١٣ ـ يشل السلوك الانساني ، ظاهرة حية معقدة تنفضع لمنطق
 البحث العلمي والدراسة الموضوعية ،

١٤ - كان الاهتمام الادارة ببحث قضايا السلوك الانساني تأثيره فى تطوير العلوم الاجتماعية بعيث ظهرت بوادر علوم متخصصة منها علم النفس الصناعي، علم الاجتماع الصناعي،

١٥ - برغم تطور مفاهيم العلوم السلوكية الا أنها لم تتبلور بعد
 ق شكل علم متكامل لتفسير السلوك الانساني تفسيرا شاملا.

 ١١ ــ أن الهدف الأساسي من العلوم السلوكية هو تقديم تفسير سلوك يستند إلى الأسم العلمية و

للسلوك يستند إلى الأمس الطبية .

السلوك يستند إلى الأمس الطبية .

المجتمع على أساس أن السلوك الأردى هو محصلة النظاط بين تمكير المؤونة ودوافته وغيرها من خصائصه النفسية والاجتماع . وبشل علم النفس الاجتماع . وبشل علم النفس الاجتماع . ويشل علم النفس الاجتماع . ويشل علم النفس الاجتماع . ويشل علم النفس المؤونة الافتامة ، وإن مرور غير ظاهرة الافتامة ، وإن فهم محميح للسلوك .

 تتكامل المبادئ، والأسس العلمية التي تقدمها العلوم السلوكية الثلاث من أجل تصدير السلوك الانسساني تفسيرا متكاملاً موضوعيا يوضح الإماد المختلفة تثلك الظاهرة المقدة.

 ٧ ـ يتما يسهم علم النفس فى تعليل محددات السلوك النابعة والمتملة بالفرد كرحدة مستقلة فرى علم الاجتماع يتساول المحددات الاجتماعية السلوك على حين يختص علم دراسة الأجناس بتوضيح أفر العضارة في تشكرا السلوك

 ٢١ ــ السلوك الانساني هو التصرفات والأقمال التي تصدر عن الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة ، ويتسم هذا السلوك على اختلاف أشكاله وأنماطه بالآتي:

١/٢١ أن السلوك الانساني في حقيقته هو عملية اختيار بين بدائل مختلفة من أجل اشباع رغبات محددة يحسها الفرد . ٢/٢١ على الرغم من اختسلاف أشسكال وأنساط السلوك الانساني ، الا أنها تصدر عادة عن أقواع متشابعة من المثيرات . ٣/٢١ ان عملية الاختيار هذه يبدو أنها تنسأتر بمجموعة من العوامل الداخلية أو الذاتية النابعة من الانسان نفسه ، ومجموعة أخرى من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة والموقف الذي يوجد يه الانسان .

، ٤/٢ تتغير أشكال السلوك الانساني ، الا أنها عادة تميل الى الدستقرار النسبي، ومن ثم يمكن التنبق بها ه

۲۲ ـ يشترك البشر جميعا فى خاصية أساسية هى أنهم يمارسون أفعالا وتصدر عنهم ردود أفعال استجابة لمثيرات تانى من داخلهم وأخرى تحييد جم فى العالم الذى يعيشون فيه .

٣٣ ـ أن بعض أشكال السارك توادهم الإنسان فى شكار حركات عضلة بسيطة والمتكاسات طبيعة هى استجابات لتيرات خاربة حركات معب البد بسيطة اذا الاست شيئا ساختاه و وتعدد هذه الانتكاسات الطبيعة وتغاوت أشكالها > الا أنها بالتعلق تصبح مشروطة بعدوث أشكاء أخرى «أي أن الانسان فيهذه الانتكاسات الطبيعة و فضعات المدواط تتجة للخيرة والشلم • وبالتالى ترتبط هذه الانتكاسات بعبدوث شيرات معينة والتعلم • وبالتالى ترتبط هذه الانتكاسات الجبيزة ولاكبر من بعبدوث شيرات معينة وكون هذه الانتكاسات الجبيزة ولاكبر من المسابقة الانتكاسات الجبيزة ولاكبر من السابقة الانتكاسات الجبيزة ولاكبرة من السابقة الانتكاسات الجبيزة ولاكبرة من السابقة الانتكاسات الجبيرة ولاكبرة من السابقة المناسات المن

٣٤ – تم بعض اشكال السلول دون هور مثير طارجي ، قلالدان يأكل إلاه يشعر بالجوع ، وهذه الإنساط السلوكة الما تتم التقوى الدافعة الإسلامية (الرغبات الإنسامية Drive) ) التي يشعر القوى الدافعة الإسلامية (الرغبات الإنسامية Drive) ) التي يشعر بها الإنسان كالرغبة في الماكل والشهرب والملبس وغير ذلك من المستؤمات الضرورية العدادة ، والرغبات الإنسامية من حالات من التوتر الداخلي التي يمكن معالجها بعض المتحال الطارعية دون تعديد .

 ٣٥ ــ من ناحية أخرى بالاضافة الى الانعكاسات والرغبات فان السلوك الانساني قد يحدث تتبجة لمجموعة إخرى من الموامل هي الميل الى التخيير والبحث عن المتيرات الجديدة من جانب الانسان .

٢٦ ــ يستهم التعلم فى اكساب النسرد مجموعات من العاجات والدوافع التي توجه السلوك وتعدد مساراته ، وتلك الدوافع قد تكون رشيدة أو عاطمية أو كلاهما ، وتتمدد الدوافع الانسانية تعددا هائلا ، كما أنها تختلف من انسان لآخر ، ومع ذلك فان هناك بعض النقسيمات العامة لها مثل الدافع الى الانتماء ، الدافع الى الاستقلالية والتفرة ، الدافع الى الانجاز وهكذا ،

٧٧ ـ يرجع الاختلاف فى سلولة البشر برائيا الى الاختلافات التى تبدو فى انتجامات أنهى تسميم فى الانتجامات التى تسميم فى تشكيل وتحديد سلوكه و والانتجام هو بريل الانسان ألى تقييم ووزن فى تشكيل وتحديد منتخب الم أرضرها بالنسبة له و والانتجامات تسائل الداخل المخطوط فى كونها تقال من المعجد المبذول فى الشكير والمقارفة بي والح لمعيز، سلولة معين « والم المعيز، سلولة معين « )

٧٨ – لكل اتجاه بعدان رئيسيان ، البعد الأول هو الوجهة التي يرشد السلوك اليها "Direction" ، والبعد الثاني هو القرة أو الشعة Strength - و يمكن عياس شعة الانجاه بنسبة عدد البدائل المقبولة الى عدد البدائل غير المقبولة - فكاما كانت البدائل المقبولة كيرة كان منهم هذا أن الانجاه قبل اللمدة وبالمكمن ،

٣٩ ــ وتؤدى الاقجاهات وظائف متمادة بعضها أو كلها ، وهي تحديد فرع العمل أو الفعل الذي يلجأ اليه الإنسان ، النمبير عن القيم التي يؤمن بها الفرد ، الدفاع عن الذات ، وتكامل المرفة .

٣٠ - تتكون الانجاهات تبجة لسلة التعلم ، أى أن الانسان ليتحرب بعض اتجاهاته من خلال النجرة لمائيرة من والبغض الإخر عن ليتحرب بعض الجاهات الإخرية ووشكل الإنجاء عن عاصر بلانة المنطر النكرى الذي يعثل جانب العقيدة ، والمنصر الثاني هو الجانب الانتجابي أو الطاقي، وعصم المعل أو التعل الذي عن التحام المنشرين الأولان . ومن الممروف أن الانسان يسمى الى أن تكون هذه المناصر الثلاثة في حالة تواون .

٣١ \_ يكون تنيير الانتجاهات تتيجة للعصول على معلومات جديدة تؤثر على معتقدات الفرد ، أو بوقوع أحداث تغير الجاف الانصالي للتواه ، أو بالدغز على أفراع من التصرفات التي تخالف ما درج عليـــــ الانسان .

٣٤ ــ أغلب الدوافع والانتجاهات تقاس بطرق غير مباشرة حيث لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بشكل مباشر ٠

٣٠ ـ تنظم الدوافع والانجاهات فى ترتيب هرمى تقع فى قته اكترجاهات فى ظاب الاشباع ، وتقع فى قاعدته أقلها أهمية ومن المعروف أن الدافع الذى يتم اشباعه ينصده تأثيره على السلوك ويسل مصله دافع آخر .

٣٤ \_ ثمة شروط خبسة لابد من توافرها لكى يترتب على الدافع أى سلوك هي:

٣/٣٤ عدم وجود دوافع متناقضة أعلى فى الترتيب الهرمى •
 ٣/٣٤ توفر حافز كاف للتصرف أو الفعل •

4// والرحمال العالم الله المرافع الدافع ( الايمان باحتمال تحقق

الهدفُ ) • ٣٤/ ه نحياب القاق المائم من التصرف •

٥٠ ــ أوضحت العلوم والدراسيات السلوكية أهمية التعلم في تحديد السلوك الانساني ، ويمكن القول أن جميع أسكال السلوك

اللافراد الناضجين هو تنبيعة للتملم ، أى أنه سلوك مكتسب مصححه ويتخذ التملم خلاقة أشكال رئيسية :

1/٣٥ مجرد الحصول على الملومات ( وهـــذا ما نعبر عنـــه بالتمليم ) ه

بالتعليم) • ٣٥- تكوين تفضيلات واختيارات تنيجة لتعرض الانسان للمعلومات والمواقف واعتياده عليها •

٣/٣٥ تكوين العادات .

٣٠ ــ ان المحصلة الأخيرة المعلمية التعلم هي تكوين سلسلة من المادات بضما يشفع نحر أنواج من السلوك Approach Habits والبعض الآخر يدفع الى تعبت أنواع أخرى من السلوك Avoidance Habits ويعرف طباء النفس ظاهرة التعلم على أنها عملية ضبط للسلوك Conditioning

طماء النفس فاطرة التعلم على أنها عملية فسيط للسلوك Conditioning
وذلك بتنسية أشاط جهدية الارتجابية من خلال احسدات ارتبساط بين
المثيرات والأنساط السلوكية وذلك بتقديم مكافات أو تدجيم معين
ومثال على ذلك ما يعدت للمستهلك في السوق حين يصل البائم على

لحداث ارتباط بين شراء سلمة معينة وبين العصول على صفعة أو تتيجة يربدها المستهلك عن طريق رسالة اعلانية . ففي كل مرة بشاهد المستهلك الأعلان سيتجه لشراء السلمة ومن ثم يحصل على المنفعة فيتحقق ضبط السلوك

٣٧ ــ لا يحدث ضبط السلوك تنيجة للتعلم الا اذا تحققت الشروط الآنيـة:

\/rv وجود الدافع لدى الدرد للحصول على هدف أو تنيجة محددة ، /r/v ادراك الملاقة بين نمط معين للسلوك وبين اشباع هذا الدافد ،

· ٣/٣٧ أن يكون المثير المرتبط بنمط السلوك معيزا .

 ٣٨ ــ تعمل اللغة عند البشر كاداة للتعلم • ويمكن استخدام بعض رموز اللغة كشير عام • من ناحية أخرى ، فإن التقليد هو الآخر من
 وسائل التعلم •

٣٩ ـ ومن المعروف أن التعلم عملية تراكسية تتم تدريجيا والتعلم قد يكون ايجابيا Positive حين يضيف الى اجمالي التعلم السابق، كما قد يكون ساليا Negative حين يضع التعلم الجديد .

 ٤٠ ـــ ان تغيير عادة قائمة أصعب كثيرا من تكوين عادة جديدة ( أنظر الى الصعوبة التي بلاقيها المدخنون للاقلاع عن عادة التدخين ) .

١١ ـ يتمرض الانسان عادة العديد من المثيرات التي لا يستطيع ال يتمامل معها جميعا • الله فان كلا منا يتجاهل كثيراً من المثيرات التي يتمرض لها ويستجيب فقط الى بعضها • وضيع هذا بأن عملية الانتباء الى المثيرات والادراك هي عملية اختيارة sabezure مبنية على الاعتمامات والمارت الحاجودة لذي الاستان فعلا •

٢٤ \_ وتعمل عملية الانتباء الاختياري Selective Attention ملي ساعدة الانتباء الاختياري تلك الشيرات ذات الإهمية فقط حاجاته ، ورميض العاملة الانتباء الاختياري تمثل صفات لطبيعة بولد بها الانتبارا ، تعمن شبك لا نسمع كنيا من الأصدوات المجردة في المصيط الذي نميش فيه بينما يسمعها أفواع من الصيوانات،

كذلك تعجيز عن ادراك بعض الروائح التي تستعليع كالتسات أخرى ادراكها .

٣ \_ من العوامل المساعدة على ادراك الثيرات هو مدى اختلافها وتميزها ، فالانسان يسل الى استهاد المثيرات المتادة أو المكررة ، وثمة عوامل آخرى تجذب الانتباء منها :

- التناقض Contrast (مثل تناقض الألوان حين ترى
   مكتب أسود في حج قبضاه) ،
  - الحركة النسبية واختلاف الأحجام .

تكرار ظهور الثير •
 ولكن الأهم في كل هذا أن ما يجذب الانتباه أساسا هو المثير الذي

يتصل باهتمامات الفرد وحاجاته العمالة .

٤٤ ــ يمكن التعبير عن الادراك بأنه عملية تنظيم وتكامل معانى المعلومات التي تصل الى انتباه الانسان و وهي أيضا عملية اختبارية و

 ه. اذ ما يراه الانسان ماديا وما يدرك عقليا ليسا متساويين بالضرورة - فنحن ندرك الإشياء ليس كما هي يل كما نعتقد أنها يجب أن تكون .

٩٠ يـ يعكس مسلوك الفسرد في أي وقت طبيعة الدور Role (أكثر) م الاجتماعي الذي يلهيه باعتباره عضورا في جامعة اجتماعية ( أو أكثر ) م ومن الملمون أن الالمسانا ليسم أدوار اجتماعية تعتلف باختلاف الجماعات التي يرتبط بها . ويعكن تعرف شخصية الانسان من خلال مجموعة الأدوار الاجتماعية التي يعارضها .

٧٧ ... ومن المعلوم أن العجاعة تتكون من أعضاء ينتظمون عادة -على شكل هرمي يعكس المتخاف الأدوار التي يلمبونها والمراكز التي يعتلونها قل الجماعة ويكون للإعضاء ذوى المكانة العالمية في العماعة حرية انخذا القرارات ، ومن ثم قدرة التأثير في سلوك غيرهم من الإعضاء

٤٨ ــ تختلف الأدوار الاجتماعية للفرد على مدى حيساته ، فهى
 ليست ثابتة أو جامدة ، ان الفرد حيث ينضج ويسر بعراط التطمور

المختلفة ، فان علاقاته وارتباطاته الاجتماعية تختلف ، وبالتالي يتباين هيكل الأدوار التي يقوم جا .

٤٩ ــ يخرض الانسان لحالات من القلق والتوتر تصاحب تغير
 الأدوار، ومن ثم يكون لها تأثيرها على سلوكه الاجتماعي.

م. يستمد الانسان الجانب الأكبر من الانجاهات والتيم التي
تحكم سلوكه من الضخارة (أو الثقافة العامة auture ) التي ينتمي
اليها . كما أن هذه الثقافة العامة تعدد علاقات الجماعات ومراكوها
الاحتماعة .

١٥ - واصل من أهم النظم الاجتساعية التي تؤثر في السلوك الانساني هي المائلة ، ولا تناك أن نسط المائلة السائلة في المجتمع له الإجبر الواضح على سلوك أقراده مفهي توجد المائلة المنصدة في الروجين نجد أضاطا سلوكية تحتلف عن حالة المائلة المستدة ( الكبيرة ) حيث تتواصل أجيال متعددة من الأياه بهيشون معا كوحدة اجماعية والصدة ،

٣٥ – وكما تختلف الثقافات بين الأبدم لتدكس آثار اختلاف الكانق وجفراته، عالمية تختلف البطاني بنتج عنها المساطرة المواجهة و بالتباع و الخلفة تعتقد في المجتمع الواحد بين عينا المناط للواجهة و حتيايي بين تجمعات المواجئين والوافدين والموافدين من كذلك تختلف الثقافة بين الطبقات الاجتماعية في المجتمع المواحد»

٣٥ - والطبقة الإجماعية social class طاهرة حضارية وتفاقية مكن ابتاؤها أتناط ساوكية متسابعة • ولكل مجتبع ظامه في تقسيم الطبقات ودكل مجتبع ظامه في تقسيم الطبقات ودكل مجتبع ظامه حدد والأهمية الطبقات أسس تقسيم الطبقات ؛ فقد يكون التقسيم على المسابقة إلا أوراح طبقة المدال ) • كما يكون التقسيم على السابقية ( الراح مثلان فيقة تقدمت على التقسيم على السابقية ( الراح مثلان فيقة ( الراح مثلان فيقة الراح مثلان فيقة ( الراح مثلان فيقة الراح مثل المسابقة الإعلام مثلان التعليم و مقالها ما تتداخل الحكس ميث نجد الطبقة الإعلى مثلا تضم أسحاب الحين التي تتطلب الحين التعليم السابقة الإعلى مثلا تضم أسحاب الحين التي تتطلب الحين التي تتطلب

وه .. أن السلوك الانساني يتمثل في سلسلة من القرارات كل منها بعكس عملية اختيار لنمط معين من السلوك من بين بدائل مسلوكية متعددة ، وتبختك هذه القرارات بعسب الأحوال طبعاً ، فالكثير منها

قرارات متكررة ( روتينية ) لا تستفرق كثيرا من التفكير أو التخطيط • والبعض الآخر من هذه القرأرات يحتاج الى تفكير واعداد .

٥٥ .. ان اقدام الانسان على لمط جديد من السلوك يمثل حالة من المخاطرة ،

٥٦ \_ ان أنباط السلوك الجديدة تحتاج الى فترات زمنية تتفاوت فى طولها حتى يقبل عليها الأفراد وتصبح جزءًا من التصرفات المعتادة •

ومن الطبيعي أن يتعرف الانسسان أولًا على النمط السلوكي الجديد ويتبين مدى قدرته على اشباع حاجاته قبل أن يتبناء ويلتزم به . ٧٥ ــ ان تغلفل وانتشار أنماط السلوك الحديدة هي عملسات

اجتماعية بالدرجة الأولى تتوقف على كماءة عبليات الأتصال الشخصي . فالانسان الذي يبدأ أولًا بتبنى نمط سلوكي جديد سوف يحدث تأثيره على أفراد آخرين وهكذا • وقد قسم علماء الاجتماع الأفراد من حيث نقباهم لأنماط السلوك الجديدة الي خمس فئات:

 المجددين (أو المبتكرين) وهم أول من يقبل على تبشى السلوك الجديد + ● المقلدين الأوائل وهم الفئــة التــالية التى تتشجم برؤية

المجددين ويسارع أفرادها الى تقليدهم ه

الأغلبة المكرة ،

الأغلسة المتأخرة .

الترددين وهم أقل الناس قبولا للسلوك الجديد .

#### المتبريات

								,,,,			
ą,	ماد	J1									الوضوع
0											مقدمة الطبمة الأولى
11			٠	٠	*	٠					مقدمة الطبعة الثانية
						ن	, الأو	ښز	aili		. 444. 444. 444
17	٠								وكية	الساو	الإدارة والشبيكلة
17											. محريف الادارة
11	*			٠					٠	Ē,	. عناصر الادار
1.4						٠	٠			6,	، مداخــل الادا
٧,					٠	٠.			- 4	العلمية	. اهمية الادارة
**						í				إدارة	، مستسویات اا
40									ناری	ل الاه	. مجالات الم
40					*		٠		مسال	بر الف	. مقومات المد
۲٦.									رن	لمدير	. ماذا يفسل ا
٧٧				٠		4	٠		ä	الإدار	. فطور مقاهيم
44		٠		+		٠			ميـة	ة العا	، حسركة الإدار
۲.		٠						ą	تساني	ت الإ	، حركة الملاقا
17	•			4	مليات	أثم	موث	ويس	ارات	. القر	، حركة الخساة
37.1								٠		ارة	. وظمالف الاد
44				٠							. اثر السسلوك
44				ت	نظماه	13 ō,	ے کفا	ی آ	البشر	مئصر	، مظاهر تأثير ال
٤١			4			٠	2	کیا	لساو	علة ا	. طبيعة الث
££				è	٠	2	کیسا	ساو	n ak	-11	، اسباب تعقد
٤٧	٠			٠	2	وكيا	السا	āК.	ع الك	ى ملا	. تطور محاولات
						سائی	ر الث	ا	إلقه		
0 5	٠.			٠			. `			نے کے	التمريف بالصلوم الس
٥٦						. , .					مام النفس

Ì

السفحة						الوضوع
٦٢						، هــلم الاجتماع ، ، ،
3.5						علم دراســة الأجنــاس
70				•		العلوم السلوكيسة الآن
						الفعسل الثسالث
٧١	٠	٠	٠	•	•	معبددات السلوك الانساني ٠٠٠٠
٧٧						المحددات الفردية للسلوك الانسساني
44			٠			المحددات الاجتماعية للسلوك الانسائي
٧٦						المحددات الحضارية للسلوك الانساني
٧٧		٠			٠.	خلاصسة
					1	الفصسل الرابسع
٨o	٠	٠	٠	٠	*	النظم السلوكية ٠٠٠٠٠
Ã0			,			ماهيسة السلوك
A٦					,	مجالات الدراسة العلمية للسلوك
٨٧				٠		السلوك الانساني باعتياره نظماما مفتوحا
٨A				ò		المدخــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
4.						وسسائل استقبال الملومات
90						التمامل مع الملومات
١٠٠		٠	٠	٠,		المخسرجات ،
						الفصسل الخسامس
1+1	•	٠	٠		٠	مدخلات النظام السلوكي ٠٠٠٠
1.7				٠		المدخــــــــــــــــــــــــــــــــــــ
117						المدخسلات الاجتماعية
144	٠	٠		٠	٠	المدخلات التنظيمية ، ، ،

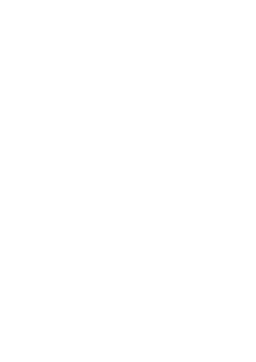
#### - YA4 -

سحة	الصا					الوضوع									
						بادس	الس	سل	الفص	1					
177						•				٠	٠	٠		رالد	ill i
						سايم		سل	الفه						
177										٠				سام	التع
						امن	úh ,	مبر	الة						
414							٠	٠	٠	٠			مات	جـــا	141
						è	التاس	صل	الف						
AYY		٠.		٠							٠			افع	الدو
						شر	، الما	سر	الف						
700								٠.,					ارات	د القر	lád1
						عشر	مادی،	an . I	الفص						
444												كة	الساه	حات	الخ
444	Ċ	Ċ	Ĭ	Ċ	Ċ							-		 ساوك	•
YAY										i,				ــاوك	
						عشر	ئانى	ل الا	الغص						
4.0							۱,	ة الم	لادار	10	شكالا	2, إ	4	فيل ال	التح
7:0												_	-		
4.1								;	صرية	11 =	لادار	ئى ا	لسلوا	عليل ا	المت
<b>71</b> +								مرية	رة 11	الإدا	وب ا	ے لعی	 ساو کړ	اس ال	الإس
110								J	فب	и,	المدر	ئية ا	السلوا	غات ا	الص
						عشر	الث	ل الث	لقصا	1					
44.										ية		וצי	لإقات	بط اله	تبخط
,44+		٠									٠		هـ		Tape
1444	٠	٠	٠		٠		٠		٠	4	٠		'دارة	yı a_	أهمر

السفحة

112	•		•	•	•	40	زدار	10	فليحا	دور الساوك الإنساني في النه
211	٠	٠			•					معنى التفيير الادارى
TYA										مجالات التفيسي الادارى
<b>***</b> *										حتميسة التغيير الادارى
777										انطاك التغيسير الاداري
***										الانسان والتغيير الاداري
48.							ی.	الإدار	نييرا	الملافات الانسانية وعملية التن
451					. 3	سانية	371	تات	البلا	الأدوات الرئيسية المؤثرة في
						عشر	, أدم	ىل ال	الفص	
							٠. ٠	-		
801								_	ی.	العلوم السلوكية والعمل الادار
To 1	:									العلوم السلوكية والعمل الادار المدخل السلوكي للادارة ،
						,			٠,	
ror		:	٠	:		ئية	سلواً	م ال	, ٠ المار	المدخل السلوكي للادارة ،
Tor Too		:		•		ئية	د د ماوا	ء م ائد	 المار افراد	المدخل السلوكي للادارة . مجالات استفادة الإدارة من

خلاصة لأهم الافكار والفاهيم السلوكية . . . . .





النسائر مكشية غريب ۲۰۱ شاع كانوصدة (إهمالة) تالعين ۲۰۱۷ ۲۰۰